



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학박사 학위논문

대기업 영업직 초기경력자의
형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의
구조적 관계

Structural Relationships between Formal Learning, Informal Learning,
Organizational Socialization and Turnover Intention of Early Career
Sales Employees at Large Corporations in South Korea

2017년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

황 영 훈

대기업 영업직 초기경력자의
형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의
구조적 관계

지도교수 김 진 모

이 논문을 교육학박사 학위논문으로 제출함
2016년 10월

서울대학교 대학원
농산업교육과
황 영 훈

황영훈의 박사 학위논문을 인준함
2017년 1월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문 초록

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계

교육학 박사학위 논문
서울대학교 대학원, 2017년
황 영 훈

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도와 조직사회화, 형식학습 및 무형식학습의 구조적 관계를 검증하고, 구조모형의 특정 경로에서 개인-직무 적합성과 팀 구성원의 사회적 지지의 조절효과를 구명하는 데 있었다.

연구의 목표모집단은 매출액 기준 1,000대 기업 영업직으로 신규채용된 근속연수가 3년 이하인 근로자로 설정하였다. 자료수집은 2016년 11월 8일부터 11월 30일까지 27개의 기업을 대상으로 진행되었다. 배포된 440부 중 274부를 회수하였고 이 중 불성실 응답과 이상치를 제거하여 249부를 분석에 활용하였다. 자료분석 방법은 기술통계, 구조방정식 분석, 구조방정식 부트스트래핑 방법과 팬텀모형을 활용한 매개효과 분석, 그리고 Ping의 접근법을 활용한 구조방정식 상호작용 효과 분석을 활용하였다.

이 연구의 결과 및 결론은 다음과 같다. 첫째, 이론적 배경을 토대로 연구자가 설정한 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화와 이직의도 간 구조모형은 실증 데이터를 타당하게 설명하였다. 이 연구에서는 인적자원개발의 관점에서 일터학습의 개념을 적용하여 형식학습과 무형식학습이 조직사회화와 이직의도에 각각 직, 간접적으로 영향을 미치는 주요한 변인이 될 수 있음을 확인하였다.

둘째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습($\beta=.850$, $p<.001$)에, 무형식학습은 조직사회화($\beta=.769$, $p=.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미치고, 조직사회화는 이직의도($\beta=-.613$, $p<.001$)에 부적으로 유의한 영향을 미치나, 형식학습($\beta=.041$, $p=.843$)은 조직사회화에 유의한 정적 영향을 미치지 않는다. 학습에 대한 준비, 직접적인 학습활동과 이를 기억하고 적용하기 위한 계획 활동이 현업에서 자기주도성을 바탕으로 수행되는 비구조적 방식의 학습 활동에 긍정적인 영향을 준다. 조직사회화는 신규 조직구성원의 변화와 개발의 과정이며, 이 때 조직사회화는 일터 환경과의 상호작용을 통한 학습과 함께 자기 성찰을 통해 촉진될 수 있다. 그리고 조직사회화는 이직의도에 영향을 미치는 많은 변인들 중 초기경력자의

특성을 가장 잘 대변하고, 이들의 조직 이탈 행동을 설명할 수 있는 핵심적인 변인이다. 한편 조직이 이들에게 제공한 공식적인 교육 프로그램 상황에 능동적이고 바람직한 학습 활동을 한다고 해도 이러한 활동의 결과가 조직사회화에는 영향을 미치지 않는다.

셋째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 간 관계를 유의하게 매개($B=.641, p=.001$)하며, 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 유의하게 매개($B=-1.182, p=.001$)하고, 무형식학습과 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 이중매개($B=-.893, p=.001$)한다. 그러나 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 매개하지 않는다. 조직에서의 어떤 형태의 학습이 이직의도에 영향을 미치기 위해서는 무형식학습과 조직사회화가 반드시 고려되어야 하며 조직사회화 제고를 위해서는 형식학습보다 무형식학습의 역할이 중요하다는 점과 조직사회화는 이 연구에서 이직의도에 유의한 영향을 갖는 유일한 변인이라는 점에서, 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도 관련 모형에서는 이 두 매개변인이 핵심적인 역할을 한다.

넷째, 대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지($\beta=.135, p=.002$)는 형식학습과 무형식학습 간 경로를 조절하지만, 팀원 사회적 지지($\beta=-.054, p=.254$)는 조절하지 않는다. 한편 이들의 개인-직무 적합성($\beta=-.103, p=.027$)은 조직사회화와 이직의도 간 경로를 유의하게 조절한다. 대부분의 경험이 낮설고 새로운 초기경력자들은 형식학습을 통해 습득하고 계획한 학습 내용을 비구조화된 학습상황이자 현장에서 적용을 하는 과정에서 팀장의 정서적인 지지에 큰 영향을 받았다. 따라서 일터에서의 학습 활동 수준 제고를 위해서는 팀장의 사회적 지지가 크게 고려되어야 한다. 그리고 이직의도를 감소시키기 위해서는 조직사회화 제고만으로도 가능하지만, 적성의 관점에서 생각할 때 개인-직무 적합성은 이직의도에 직접적인 부정적 영향을 가지면서 조직사회화와 상호작용 효과도 가진다.

이 연구의 결론을 통해 제시하는 제언은 다음과 같다. 첫째, 대기업 초기경력자 관련 연구를 수행할 시 연구대상의 다양한 요소를 고려할 필요가 있다. 둘째, 형식학습과 무형식학습 간 관계에 대한 후속 연구가 요구된다. 셋째, 조직사회화를 재정의하고 이에 부합하는 도구를 개발하거나 기존의 도구를 활용하여 재구성할 필요가 있다. 넷째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습 수준을 향상시키기 위해서는 팀장의 사회적 지지가 필요하다. 다섯째, 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도를 감소시키기 위해서는 조직사회화와 더불어 입사자의 적성을 면밀히 파악하여 최적의 업무에 배치하는 것이 중요하다.

주요어: 형식학습, 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 개인-직무 적합성, 팀 구성원 사회적 지지
학 번: 2012-30297

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	5
3. 연구 가설	5
4. 용어의 정의	7
5. 연구의 제한	8
II. 이론적 배경	9
1. 대기업 영업직 초기경력자	9
2. 형식학습과 무형식학습	14
3. 조직사회화와 이직의도	31
4. 팀 구성원 사회적 지지와 개인-직무 적합성	53
5. 형식 및 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 팀 구성원 사회적지지 및 개인-직무 적합성의 관계	63
III. 연구 방법	75
1. 연구 모형	75
2. 연구 대상	76
3. 측정도구	78
4. 자료수집	95
5. 자료분석	98

IV. 연구 결과 및 논의	103
1. 변인의 일반적 특성	103
2. 측정모형의 확인적 요인분석	106
3. 최종 구조모형 선정	110
4. 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도 간 영향관계	112
5. 무형식학습과 조직사회화의 매개효과	115
6. 팀 구성원 사회적 지지와 개인-직무 적합성의 조절효과 분석	117
7. 연구 결과에 대한 논의	124
V. 요약, 결론 및 제언	135
1. 요약	135
2. 결론	136
3. 제언	139
참고문헌	141
[부록 1] 예비조사 설문조사지	159
[부록 2] 본조사 설문조사지	166
[부록 3] 조절효과 검증 모형	173
Abstract	175

표 목 차

<표 II-1> 국내 30대 그룹 직원 근속연수	11
<표 II-2> 신입사원의 업무숙련 소요 시간	12
<표 II-3> 일터학습의 핵심 내용과 구성요인	16
<표 II-4> 대기업 초기경력자 대상 교육 프로그램의 주요 목적	22
<표 II-5> 연구자별 형식학습 측정문항 및 측정방법	27
<표 II-6> 조직사회화의 정의	32
<표 II-7> 연구자별 이직의도의 개념 정의	44
<표 II-8> 이직의도 억제요인군 및 관련 변인	48
<표 II-9> 연구자별 이직의도 측정문항	51
<표 II-10> 연구자별 팀 구성원 사회적 지지 측정문항 및 측정방법	58
<표 II-11> 연구자별 개인-직무 적합성 측정문항	63
<표 II-12> 변인 간 관계 종합 및 근거	73
<표 III-1> 선행연구별 학습 관련 개념적 요소	80
<표 III-2> 학습내용 습득 활동 문항 구안	81
<표 III-3> 형식학습 관찰변인 및 문항	83
<표 III-4> 형식학습 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	85
<표 III-5> 무형식학습 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	87
<표 III-6> 조직사회화 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	90
<표 III-7> 이직의도 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	92
<표 III-8> 개인-직무 적합성 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	92
<표 III-9> 팀 구성원 사회적 지지 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	93
<표 III-10> 팀 구성원 사회적 지지 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	94
<표 III-11> 연구변인별 측정도구 구성	95
<표 III-12> 응답자의 일반적 특성	96
<표 III-13> 연구 모형 검증 분석방법	100

<표 IV-1> 관찰변인의 기술통계량 분석 결과	103
<표 IV-2> 관찰변인 간 상관관계 분석 결과	105
<표 IV-3> 잠재변인 간 상관관계 분석 결과	106
<표 IV-4> 측정모형의 적합도 분석 결과	107
<표 IV-5> 측정모형의 확인적 요인분석 결과	108
<표 IV-6> 이직의도 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	109
<표 IV-7> 연구모형의 적합도 분석 결과	110
<표 IV-8> 모형 간 적합도 비교	111
<표 IV-9> 잠재변인 간 영향관계 분석 결과	112
<표 IV-10> 부트스트래핑을 활용한 매개효과 분석 결과	115
<표 IV-11> 조절효과 측정모형의 비표준화 요인적재치, 오차분산 및 분산	118
<표 IV-12> 형식학습과 팀장 사회적 지지 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산	119
<표 IV-13> 형식학습과 팀원 사회적 지지 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산	120
<표 IV-14> 조직사회화와 개인-직무 적합성 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산	121
<표 IV-15> 측정모형의 적합도 분석 결과	121
<표 IV-16> 조절효과 분석 결과	122

그 립 목 차

[그림 II-1] 조직사회화 과정에서 적응의 선행사건과 결과에 대한 개념적 모형	37
[그림 II-2] 조직사회화 과정에서 조직적응 관련 변인의 메타분석 결과	38
[그림 II-3] 이직의도 관련 변인군 및 개별변인	47
[그림 III-1] 대기업 영업직 초기경력자의 형식 및 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 팀 구성원 사회적 지지 및 개인-직무적합성 간 관계	76
[그림 IV-2] 측정모형의 확인적 요인분석 결과	108
[그림 IV-3] 변인 간 관계분석을 위한 최종 구조모형	112
[그림 IV-4] 이론적 연구모형 내 변인 간 관계 검증 결과	114

I. 서론

1. 연구의 필요성

개인의 경력 초기는 업무 내외적으로 급격한 성장이 이루어지는 시기이다. 초기 경력자는 이 시기를 통해 학생 시기에 경험하지 못하였던 일터 환경에서 업무 지식과 기술을 습득하여 전문성을 축적하기 시작하고 환경과 상호작용을 통해 업무 및 조직에 대한 태도를 빠른 속도로 형성하며, 자신의 경력 계획에 관한 기초적이고 중요한 지식과 경험을 쌓는다(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). 그러나 최근 고용시장 불황 속에서도 대기업 신입사원의 1년 내 퇴사율이 11.3%(한국경영자총협회, 2014)에 이르는 등 초기경력자의 조직적응과 이직의 문제가 큰 이슈로 부상하였다(주홍석, 정철영, 2015). 특히 이들의 이직은 영업 분야에서 전통적으로 두드러지게 나타났으며, 국내외 기업 인사담당자 791명을 대상으로 실시한 조사에서 영업직 근로자의 이직률이 가장 높은 것으로 나타났다(김아름, 2016). 이러한 이직 현상은 개인적으로는 안정적인 전문성 함양 및 경력 개발을 저해하고, 조직 차원에서는 기존 조직구성원의 사기 저하, 인적자원 투자비용 등의 사회적 비용을 발생시킨다(임정연, 이영민, 2013; 장서영, 장원섭, 2008).

우리나라에서 초기경력자의 이직 문제는 1990년대 외환위기 이후 사회적 이슈로 대두되기 시작하였는데(채창균, 옥준필, 2006), 이는 대규모의 구조조정으로 인해 평생직장의 개념이 희박해졌다는 데 큰 원인이 있다. 이러한 고용 패러다임의 변화 상황 속에서 현재의 20대들은 소위 Y세대로서 처음 접하는 기성 조직문화와 업무환경에 대한 적응에 어려움을 겪고, 이후 조직에 대한 부정적인 태도가 발생하여 이직을 결심하는 경우가 많다(이혜정, 유규창, 2013). 이들의 이직 현상을 이해하고 이를 관리하기 위해서는 이직 행동을 측정해야하지만, 이직에 대한 추적조사에 한계가 있기 때문에 현장이나 관련 연구에서는 일반적으로 이직의도를 측정한다. 이직의도는 이직 실행을 전제하여 이직을 준비하는 심리적 상태로 정의되는데, 관련 실증연구들과 여러 통합적 연구(Bauer 외, 2007; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) 결과 이직을 가장 잘 예측하는 변인으로 밝혀졌다. 이에 측정의 현실성을 고려한 상황에서 영업직 초기경력자의 이직 메커니즘을 파악하기 위해서는 이들의 이직의도에 영향을 주는 요인과 이들 간 관계를 연구할 필요가 있다.

초기경력자의 이직 문제를 해결하기 위한 가장 중요하고 시급한 해결책으로 조직에서의 사회화 방안이 논의되고 있다. 조직에서의 사회화는 조직구성원이 조직 내에서 효과적으로 업무를 수행하기 위해 필요한 조직의 가치와 역사, 업무 지식, 기술, 행동 등을 익히는 과정(Ashforth, Saks, & Lee, 1997; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994)으로, Schein(1968)이 일반적인 사회화의 개념을 조직에 적용하면서 연구가 시작되었다. 1980년대까지의 초창기 조직사회화 연구는 초기경력자의 빠른 업무 적응이 주요 이슈였다면, 1990년대에는 초기경력자의 적응 실패로 인한 직장 내 반생산적 직장 행동(Counter-productive workplace behavior)과 이직의 문제가 대두되면서, 조직사회화와 관련된 주요 개념으로 이직과 이직의도를 다루게 되었다(Holtom, Mitchell, Lee, & Everly, 2008). 즉, 초기경력자의 조직사회화는 이들의 조기전력화에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조기 퇴사로 인한 투자비용 손실과 잠재적 핵심 인적자원의 이탈을 방지하거나 예측하는 중요한 개념이다. 메타분석에서도 조직사회화가 초기경력자 이직의도의 주요 예측변인으로 나타났다(Bauer 외, 2007).

2,000년대부터 초기경력자의 조직사회화를 일터학습의 관점에서 설명하고자 하는 연구가 등장하였다(송민철, 김진모, 2013; 장서영, 장원섭, 2008; Rejo & Wiswell, 2000; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). 일터학습은 조직구성원이 일터환경에서 지식, 기술 및 태도를 획득, 해석, 조작, 변화하거나 동화함으로써 이를 학습하고 체득하는 일련의 활동으로, 형식학습과 무형식학습으로 구분된다(Marsick & Watkins, 1990; Marsick, Watkins, & Wilson, 2002). 이러한 일터학습과 조직사회화 간 관계 연구는 현재까지 이 두 개념의 관계를 직접적으로 다루기보다 일터학습을 형식학습과 무형식학습으로 구분하여 수행되고 있다. 특히 집합교육(박지희, 백지연, 2016; 김혜영, 김형미, 이정숙, 이수영, 2015; Holton III, 1996; Ostroff & Kozlowski, 1992), 멘토링(송민철, 김진모, 2013; 이정재, 2006; 이만기, 2007)과 무형식학습(최우재, 조윤희, 2010; Reio & Wiswell, 2000)을 통해 업무행동, 대인관계, 개인과 조직의 가치적합성과 같은 조직사회화의 부분적 요인을 예측하는 연구를 수행하였으며, 연구결과 이들은 조직사회화에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 이러한 실증연구 결과에도 불구하고, 관련 연구와 대기업 현장에서는 초기경력자의 조직사회화 및 이직과 관련해서 일터에서의 다양한 학습 활동을 통해 이들을 긍정적으로 변화시킬 수 있다는 의식은 부족한 것으로 보인다. 조직사

회화와 이직의도는 조직행동 및 인적자원관리의 학문적 배경을 지니기 때문에 관련 연구와 현장에서는 채용, 직무배치 및 보상 등의 인사관리 제도의 틀 안에서 해결하려는 경향이 강하다. 또한 이들 분야에서는 조직사회화가 일터에서의 학습을 통해 변화되는 개념이라기보다 그 자체를 학습의 과정으로써 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변인으로 이해하기 때문에, 일터학습의 역할은 조직사회화 제고를 위한 전략에서 배제되는 경향이 있다. 그러나 조직사회화의 구성요소로써 업무 지식 및 기술, 대인관계, 조직 핵심가치, 조직과 부서의 역사 및 언어는 초기경력자를 대상으로 실시하는 형식적, 무형식적 학습의 주요한 내용이며(Eraut, 2008, Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015), 특히 이 시기의 형식학습 프로그램은 공식적인 업무 지식 및 기술, 조직의 핵심가치와 긍정적인 조직태도를 심어주기 위한 목적으로 개발된다(박소연, 2011; 최재영, 김진모, 2014). 따라서 인적자원개발 분야의 연구에 의하면 일터학습이 초기경력자의 조직사회화 수준 제고와 이직의도 감소에 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 유추할 수 있다.

대기업 영업직 초기경력자의 학습과 조직사회화 및 이직의도에 영향을 줄 수 있는 업무환경 차원에서 개인과 조직 간 관계 이외 직무와의 적합성과 상사 및 동료와의 관계를 고려할 필요가 있다. 개인과 직무와의 적합성은 개인의 욕구와 능력이 직무 요건과 특성에 부합하는 수준으로, 이직의도에 부적인 영향을 미치는 개념이다(Cable & DeRue, 2002; Scroggins, 2008). 영업직 근로자는 고객지향성, 관계형성 및 주도성 등과 같이 일반 사무직 근로자의 역량과는 비교적 구분되는 역량이 요구되는데(Spencer & Spencer, 1993), 선발 및 배치 시 영업직과의 적합성이 고려되지 않거나 낮은 경우 개인과 조직 간 적합성, 이를테면 조직사회화와 같은 개념과는 상호독립적으로 이직에 영향을 줄 것으로 보인다.

다음으로 대기업 영업직 초기경력자의 적응 및 이직 메커니즘에서 학습에 영향을 미칠 수 있는 개념으로 팀 구성원의 사회적 지지가 있다. 국내 대기업들은 1980년대부터 팀제를 도입하여 현재는 대부분의 기업이 팀제를 운영하고 있는데(박원우, 2007), 이로 인하여 대기업 직원은 팀 구성원과 팀 환경에서 보내는 시간이 가족 등 업무 외적인 타인과 보내는 시간보다 상대적으로 더 많은 만큼 팀에 몰입하는 수준이 높다. 이러한 상황에서 대기업 초기경력자는 조직의 공식적인 교육을 통해 학습한 내용을 기반으로 업무 현장에서 자기주도적으로 경험하고 학습하게 되는데, 이 때 팀 구성원의 지지는 이들의 자기효능감과 혁신적인 행동을 자극하여 자기주도적인 업무현장에

서의 학습을 제고한다. 학습전이의 과정에 비추어볼 때, 공식적인 교육 프로그램 종료 후 업무에의 적용 및 응용까지 과정을 개인차원의 무형식학습으로 이해할 수 있으며, 이 때 팀장과 팀원의 지원은 학습 행동 및 결과에 영향을 미친다. 즉, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 이들의 형식학습과 팀 구성원의 사회적 지지의 상호작용을 통해 제고될 수 있을 것으로 판단된다.

종합하면, 이 연구는 일터학습의 관점에서 초기경력자, 특히 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도 메커니즘을 조직사회화를 활용하여 설명하고 이를 실증하는 데 목적이 있다. 초기경력자의 이직의도를 경감시키는 대표적인 변인인 조직사회화를 학습의 과정으로 인식하는 기존의 인적자원관리 및 조직행동 분야의 시각을 넘어서, 조직사회화가 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 무형식학습의 의도된 결과물이면서, 이직의도와 같은 인적자원성과에도 직접적인 영향을 미치는 매개변인임을 검증하고자 한다. 이를 통해, 기존의 인적자원개발 연구에서 형식학습 및 무형식학습과 조직몰입 및 이직의도와 같은 인적자원성과 간 설명하기 어려웠던 관계를 설명하는데 조직사회화의 개념을 활용함으로써 향후 관련 연구에 의미 있는 시사점을 줄 것으로 기대된다. 또한 이 연구에서 개인-직무 적합성과 팀 구성원 사회적 지지의 조절효과를 검증함으로써, 관리적 차원에서의 적성과 개발적 차원에서의 적응의 상호작용을 검증하고 팀 구성원 역할의 중요성을 실증하여, 향후 대기업 초기경력자의 조직 내 성공적인 학습활동과 경력개발을 위한 현장의 조직 및 팀 단위 개입(intervention) 설계에 기여할 것으로 판단된다. 그리고 지식의 빠른 발전과 무형식학습 방법의 대두로 인해 그 중요성이 다소 간과되고 있는 형식학습의 가치가 재조명될 수 있는 기회를 제공할 것으로 보인다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도와 조직사회화, 형식학습 및 무형식학습의 구조적 관계를 검증하고, 구조모형의 특정 경로에서 개인-직무 적합성과 팀 구성원의 사회적 지지의 조절효과를 검증하는데 있다. 연구 목적의 달성을 위해 설정한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도 간 인과모형을 설정한다.

둘째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도 간 영향관계를 구명한다.

셋째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계에서 무형식학습과 조직사회화가 갖는 매개 효과를 구명한다.

넷째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계에서 팀 구성원 사회적 지지와 개인-직무 적합성의 조절 효과를 구명한다.

3. 연구 가설

연구의 목적을 달성하기 위해 이론적 고찰을 통해 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도에 관한 이론적 연구모형의 적합도는 영향관계를 예측하기에 적합할 것이다.

가설 2. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도는 서로 간 유의한 영향관계가 있을 것이다.

가설 2-1. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도는 간 관계에서 무형식학습과 조직사회화는 유의한 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-1. 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3-3. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3-4. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습과 조직사회화를 매개하여 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 대기업 영업직 초기경력자의 팀 구성원 사회적 지지 및 개인-직무 적합성은 각각 형식학습과 무형식학습의 관계 및 조직사회화와 이직의도의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1. 대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지는 형식학습과 무형식학습의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-2. 대기업 영업직 초기경력자의 팀원 사회적 지지는 형식학습과 무형식학습의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-3. 대기업 영업직 초기경력자의 개인-직무 적합성은 조직사회화와 이직의도의 관계를 조절할 것이다.

4. 용어의 정의

가. 초기경력자

초기경력자는 경력의 초기단계에서 관련 직업분야에 진입하여 업무와 조직에 대한 숙련이 충분히 형성되지 않은 상태에서, 해당 직업분야와 조직에 적응해가는 단계의 근로자를 의미한다(장원섭, 김정환, 2007). 이 연구에서 초기경력자는 2015년 4월을 기준으로 대한상공회의소 코참비즈의 ‘매출액 1,000대 기업’에 신규 공개 채용된 지 만 3년 이하의 근로자를 의미한다.

나. 형식학습

형식학습은 업무 수행에 요구되는 역량을 향상시키기 위한 전통적 형태의 학습이자, 조직이 의도한 목적을 달성할 수 있도록 개발된 체계적이고 공식적인 교육 프로그램 맥락에서의 학습 행위(Marsick & Watkins, 2001)다. 이 연구에서 형식학습은 조직이 제공하는 체계적이고 공식적인 교육 프로그램에서 학습자가 학습을 준비하고 학습내용을 습득하며, 이를 기억하고 적용하는 계획을 의미하며, 연구자가 개발한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

다. 무형식학습

무형식학습은 일터에서 업무 또는 업무와 간접적으로 관련된 상황에서 비구조적이고 비계획적으로 발생하는 비공식적 학습 행위로, 성찰, 외부정보 획득, 지식 교환 활동을 포함한다. 이 연구에서 무형식학습은 Choi(2009)가 개발하고 연구자가 번역한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

라. 조직사회화

조직사회화는 초기경력자가 조직 내에서 적응하고 효과적으로 업무를 수행하기 위해 필요한 조직의 가치와 내력, 업무 관련 지식, 기술, 행동 등을 체득하는 것(Ashforth, Saks, & Lee, 1997; Chao 외, 1994)을 의미한다. 이 연구에서 조직사회화는 Chao 외(1994)가 개발하고 연구자가 번역한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

마. 이직의도

이직의도는 조직구성원이 현재 재직 중인 조직을 스스로 떠나고자 하는 의지의 크기(Iverson, 1993; Meyer & Allen, 1984)이다. 이 연구에서 이직의도는 Mobley(1982)가 개발하고 대기업 영업직 초기경력자의 맥락에 적합하게 연구자가 수정한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

바. 팀 구성원 사회적 지지

이 연구에서 팀 구성원은 팀장과 팀원을 포함하는 개념으로, 팀 구성원 사회적 지지는 대기업 영업직 초기경력자가 직장생활을 수행하는 동안 자신의 팀장과 팀원으로부터 받는 정서적 지지에 대한 인식 수준으로 정의한다. 이 연구에서 팀장 및 팀원 사회적 지지는 Caplan, French, Van Harrison과 Pinneau(1975)가 개발하고 연구자가 번역한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

사. 개인-직무 적합성

개인-직무 적합성은 개인의 욕구와 능력이 직무 요건과 특성에 부합하는 수준을 의미한다(Edwards, 1991). 이 연구에서 개인-직무 적합성은 Saks와 Ashforth(2002)가 개발하고 연구자가 번역한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구의 목적을 달성하기 위해서는 대기업의 영업직 초기경력자의 모집단을 표집하는 것이 타당하다. 그러나 국내 대기업에 신규로 공개 채용된 3년 미만의 초기경력자의 수에 대한 정확한 파악이 어렵고 자료 수집에 한계가 있기 때문에 이 연구에서는 조사의 용이성을 고려하여 매출액 기준 1,000대 기업으로 조사 대상을 한정하고 비확률적 표집방법을 활용하였다. 따라서 이 연구의 결과를 1,000대 기업의 영업직 초기경력자로 일반화하는 것에 신중할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 대기업 영업직 초기경력자

가. 대기업 영업직 초기경력자의 개념

대기업의 정의를 내리기 위해서는 국내의 법령을 살펴볼 필요가 있는데, 대기업의 정의에 관한 유일한 법률적 정의가 담겨 있는 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제2조 2항에서는 “‘대기업’이란 중소기업이 아닌 기업”으로 정의하고 있다. 이에 대한민국의 법령에서 대기업은 중소기업의 정의에 따라 상대적으로 정의되는 것으로 판단된다. 중소기업은 「중소기업기본법 시행령」 제2조와 별표1에 의거하여 상시노동자 수가 300명 미만이며(농림어업 등 일부 산업 제외) 자산총액이 5천억 미만의 조건 등을 지닌 기업으로 정의하였다.

한편 교육, 경영 및 경제 관련 연구나 공무 행정에서 중소기업, 중견기업 및 대기업을 구분하는 가장 보편적인 기준은 상시 근로자 수이다. 실제 특정 목표 모집단을 설정한 경우를 제외하고 기업의 조직구성원을 대상으로 수행한 연구들은 중소기업을 300인 미만, 중견기업을 300인 이상 1,000인 미만, 그리고 대기업을 1,000인 이상으로 설정하고 있다. 이러한 이유는 중소기업기본법 시행령 개정 전 중소기업의 조건을 상시 근로자 수가 산업 종류에 관계없이 300인 미만으로 설정하였고, 대기업과 그 외의 기업을 구분하는 조건 또한 고용보험법과 2006년 국가경제자문회의에 의거하여 1,000인 이상으로 설정하였기 때문이다. 일반적으로 기업의 자산총액, 매출액 등은 종업원 수와 비례하는 경향이 있으며, 상시 근로자의 수가 자산총액, 자기자본이나 매출액 등에 비해 집계가 크게 용이하기 때문에 기업 규모를 구분해야 하는 연구에서는 그 기준으로 상시 근로자 수를 가장 많이 활용한다. 이에 사회과학 분야에서 기업의 조직구성원을 대상으로 수행하는 연구에서는 기업 유형을 중소기업과 대기업으로 볼 경우, 상시종업원 수 300인을 기준으로, 중소기업, 중견기업 및 대기업으로 볼 경우, 상시종업원 수 300인 미만, 300인 이상 1000인 미만, 그리고 1000인 이상으로 각각 구분하여 활용한다. 한편 대기업을 정의하는 다른 기준으로는 대한상공회의소 코참비즈에서 제공하는 정보로, 매출액 및 순이익 기준 상위 1,000대 기업이 있다. 실제로 대기업을 대상으로 수행되는 연구들은 상시종업원 수와 매출액이라는 명확한 기준이 있음에도 불구하고 이에 포함되는 대기업을 파악하기 어렵

기 때문에, 관련 연구들 대다수는 코참비즈가 제공하는 국내 상위 1,000대 기업 리스트를 목표모집단으로 활용한다.

통계청의 한국표준직업분류(KSCO)에 따르면 영업직(Sales Occupation)은 “영업활동을 통해 상품이나 서비스를 판매하는 일”과 “인터넷 등 통신을 이용하거나, 상점이나 거리 및 공공장소에서 상품을 영업하는 일”로 정의되며, 구체적으로 자동차 영업원, 제품 및 광고 영업원, 보험 설계사 및 간접투자증권 판매인을 소분류로 포함하고 있다. 한편 최근에 개발된 국가직무능력표준(NCS)에서는 영업과 관련된 직업군으로 ‘영업판매’ 대분류에서 ‘영업’, ‘부동산’, ‘판매’의 세 개 중분류로 구분하며, ‘영업’은 ‘일반영업’과 ‘해외영업’으로 구분되었다. ‘일반영업’의 개념은, “이윤창출을 목적으로 회사의 상품을 고객에게 판매하기 위한 업무로서 내·외부환경 분석 결과를 토대로 영업전략을 수립하고, 고객과의 상담을 통해 계약을 체결하고 이행하며, 고객의 불만사항을 관리하고 고객을 유지하는 일”로 정의되고 있다. 특히 능력단위 2수준에 해당하는 영업사원의 주요 직무는 ‘영업 고객불만관리’, ‘영업 고객유지관리’이고, ‘영업 고객상담’, ‘영업 계약체결관리’ 및 ‘영업 계약이행관리’ 또한 부분적으로 수행하는 것으로 나타났다. 한편 한국직업능력개발원의 워크넷에 따르면 영업직은 크게 기술영업, 해외영업 및 일반영업으로 구분되기도 하는데, ‘조직의 금전적 이익을 위해 제품과 서비스를 판매하는 직무’로 정의됨에 따라, 영업직을 대상으로 하는 연구에서는 일반적으로 영업직의 범위를 영업부서에 소속된 정규직원이 수행하는 주요 업무로 정의한다.

초기경력자는 이전에 조직에서의 경험이 없이 처음 입직한 자로, 일반적으로 학교를 마치고 노동시장에 새롭게 진입하는 사람을 의미한다(장원섭, 장지현, 김민영, 2011). Feldman(1981)은 초기경력자는 관련 업무 경험이 10년 미만인면서 현재 조직의 근속연수가 5년 미만인 자로 정의하였다. 국내 연구에서는 학교 교육 종료 후, 업무 관련 경험이 주로 3년에서 5년 미만인 사람으로 보고 있다(김소영, 장원섭, 김민영, 2007; 심우정, 2004; 장주희, 2005). 한편 장원섭, 김소영, 김민영과 김근호(2007)의 연구에서는 상당수의 대졸 초기경력자가 3년에 1번 이상의 이직을 경험한다고 하였고, 잡코리아(2016)는 계열사 기준 239개의 대기업에서 입사 후 1년 이내에 퇴사한 인원이 8,609명 중 1,880명으로 전체의 21.8%가 퇴사한 것으로 나타났으며, 한국경영자총협회(2014) 또한 대기업 신입사원의 1년 내 퇴사율을

11.3%로 발표하였다. 그리고 최근 CEO스코어데일리(2015)가 조사한 ‘2015년 상반기 국내 30대 그룹 직원 근속연수’ 자료에서는 국내 30대그룹 직원의 근속연수가 평균 10.9년(표준편차 3.0)으로 나타났으며 남자의 경우 12.3년(표준편차 3.0), 여자의 경우는 6.9년(표준편차 1.9)에 불과한 것으로 나타났다(<표 II-1> 참고).

<표 II-1> 국내 30대 그룹 직원 근속연수

그룹	2015년 상반기		
	남	여	전체
신세계	6.4	4.5	5.2
현대백화점	7.4	4.6	5.8
CJ	7.7	4.2	6.6
효성	-	-	6.7
동부	8.0	6.8	7.8
롯데	9.8	5.9	8.0
영풍	8.5	4.8	8.1
미래에셋	8.6	8.4	8.6
LG	9.5	6.3	8.9
대우건설	9.2	7.3	9.1
GS	10.3	5.9	9.4
한화	10.5	7.8	9.5
OCI	9.9	5.1	9.6
대림	10.0	5.9	9.7
삼성	10.7	7.7	9.9
SK	10.9	8.5	10.2
KT	14.4	6.1	10.8
KCC	11.6	4.5	11.0
현대	11.7	10.5	11.4
동국제강	12.5	6.7	12.0
두산	12.8	5.6	12.1
금호아시아나	14.2	8.5	12.2
LS	13.5	8.7	13.0
한진	14.7	10.7	13.5
포스코	14.7	6.9	14.2
현대자동차	16.1	9.3	15.6
S-OIL	16.4	9.9	15.6
현대중공업	16.4	8.2	15.8
대우조선해양	17.2	5.3	16.4
평균	12.3 (SD=3.0)	6.9 (SD=1.9)	10.9 (SD=3.0)

자료: CEO스코어데일리. (2015). retrieved from
http://www.ceoscore.co.kr/bbs/board.php?bo_table=S00L04&wr_id=198

이러한 현재의 초기경력자 이직 상황에서 이들의 근속 범위를 Feldman(1981), 박경규, 윤종록과 임효창(1999) 등과 같이 5년 이상의 기간으로 설정할 경우, 현재 국내 30대 대기업 근속연수의 절반 이상에 해당하기 때문에 사실상 초기경력자로 판단하기에는 어려움이 따른다. 즉 대기업 영업직 초기경력자를 대상으로 수행하는 연구에서는 이들의 근속연수를 5년 미만으로 설정할 필요가 있다. 그리고 주홍석(2014)의 연구에서는 한국노동연구원의 사업체패널조사 자료를 활용하여 인사담당자를 대상으로 초기경력자의 업무숙련에 소요되는 기간에 관한 조사를 실시하였는데, 이에 따르면 99.5%의 인사담당자는 3년 이내에 업무가 능숙해진다고 응답하였다(<표 II-2> 참고). 또한 국내 선행연구들을 통해 조직의 초기경력자 개념에 관하여 연구한 장원섭, 장지현과 김민영(2011)은 Feldman(1981)이 초기경력 근속범위를 10년으로 설정한 것에 대하여 근속범위 축소의 필요성을 제기하였다. 2000년대 이후 경력의 개념과 경력 이동 환경이 급격히 변화함에 따라 30여 년 전의 초기경력 기간의 의미가 크게 변화하였으며, 2010년을 전후로 수행된 연구들에서 대졸 신규 입사자가 조직생활 및 업무수행 적응에 필요한 기간은 2-3년으로 파악하고 있음을 밝혔다.

<표 II-2> 신입사원의 업무숙련 소요 시간 (단위: 명, %)

	6개월 이하	6개월-1년	1년-2년	2년-3년	3년 이상	계
빈도	1193	360	110	64	8	7-753
비율	68.8	20.7	6.3	3.7	0.5	100.0

자료: 주홍석. (2014). 대기업 대졸 신입사원의 직업적응과 입사 전의 지식, 입사 후에 대한 기대, 선도적 행위, 조직사회화 전략 및 직장 내 사회적 지지의 관계. 박사학위 논문, 서울대학교. p12 발췌.

위 내용을 종합하면, 30대 그룹의 직원은 약 10.9년의 근속연수를 지니며 기업의 인사담당자의 대다수는 초기경력자의 직무적응에는 3년의 기간이 소요된다고 함에 따라, 대기업 영업직 초기경력자의 근속연수를 3년 이하로 설정하고자 한다. 따라서 이 연구에서 대기업 영업직 초기경력자는 2015년 대한상공회의소 코참비즈 매출액 상위 1,000대 기업 목록에 포함된 기업에 신규 공개 채용된 3년 이하의 근속연수를 지닌 영업직 정규직 근로자로 정의된다.

나. 대기업 영업직 초기경력자의 특성

초기경력자의 조직사회화와 관련된 연구는 초기의 조직사회화 수준과 그 질이 향후 조직생활에 큰 영향을 미친다는 점(Chow, 2002; Fisher, 1986; 박경규, 윤종록, 임효창, 1999)에서 그 중요성이 커, 1960년대 이후로 많은 연구가 이루어졌다. 초기경력자는 이전의 상시적인 조직경험이 없는 자이며, 스스로에 대해 정확한 인식을 하는 데 어려움을 갖는다(오진주, 김진모, 2015).

최근의 초기경력자는 이전 세대들과는 다른 개방성과 상대적으로 적극적인 의사소통 방식을 바탕으로 조직에 잘 안착할 것으로 생각되지만, 새로운 조직에의 적응에 어려움을 겪고 있으며, 이로 인해 자신의 경력에 대하여 회의적인 태도를 지닌다(대한상공회의소, 2011; 장서영, 장원섭, 2008). 이에 대다수의 기업들은 초기경력자의 원활하고 효과적인 조직적응을 위해 다양한 조직사회화 전략을 활용하고 있으며, 이를 통해 초기경력자들의 직무와 직장에 긍정적인 태도를 지니게 하여 성과를 제고함과 동시에 이들의 조직에서의 이탈을 방지하고자 한다.

기업 영업직 종사자의 학습과 관련된 특성을 살펴보면, 영업현장의 특성상 학습내용이 업무에 적용시키는 속도가 매우 빨라야 하며, 학습전이가 성취동기에 매우 크게 영향을 받는 것으로 나타났다(김형우, 송해덕, 2015). 또한 이들의 학습지향성은 영업사원의 긍정적인 영업 직무 행동을 매개하여 영업성가에 영향을 준다고 하였으며, 이들의 자기효능감은 영업조직 내 중간관리자의 변혁적 리더십의 발휘에 크게 좌우되는 것으로 나타났다(김지수, 조광래, 2012).

이러한 초기경력자, 영업직 종사자의 특성을 종합하면, 대기업 영업직 초기경력자는 입직 이전까지의 상황과 달리 여태 경험하지 못했던 상황에 빠르게 적응하고 상사의 기대에 부응하기 위해 공식적·비공식적으로 학습한 내용을 업무현장에 적용하고자 한다. 그러나 이러한 과정 중 업무로부터 오는 스트레스에 어려움을 겪고 기성 조직에 반발을 갖기 쉬우며, 이로 인해 현재와 같은 청년고용 절벽 상황에서도 지속적으로 이직을 시도하거나 희망하는 경향이 강한 것으로 판단된다.

이러한 특성을 지닌 대기업 영업직 초기경력자의 이직은 다음과 같은 점에서 조직의 입장에서 큰 피해를 줄 수 있다. 다른 사무직 근로자와는 달리 영업사원은 고객과의 접점에서 기업을 대표하는 역할을 가지며, 단순 판매직을 제외한

영업직의 경우 장기적 관점에서 고객과 계약 또는 관계를 맺게 된다(Bendapudi & Leone, 2002). 비록 초기경력자라 그 효과는 상위 직급에 비해 낮을 수는 있으나, 여러 기업에서 고객을 관리해 오던 영업직 근로자가 이직을 하는 경우 어떤 형태로든 변화가 생길 수 있으며, 특히 이직한 영업사원의 역량이 높을수록 단기적으로는 고객을 빼앗기고 장기적으로는 해당 조직의 영업 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 이에 기업들은 영업직 근로자의 이직을 막아 미래의 잠재적 위험 요소를 줄이고 조직 맞춤형 영업직 인재 확보를 위해 이들의 입사 때부터 직무만족, 조직몰입 및 이직을 관리하고자 하는 경향이 강하다(문충태, 2008). 그러나 이러한 노력에도 불구하고 국내 대기업 인사담당자들은 다른 직군에 비해 영업직 근로자의 이직이 높은 것으로 인식하고 있어(김아름, 2016), 이들의 이직 감소 또는 이직의도 감소에 대한 사회적 논의가 필요한 것으로 판단된다.

2. 형식학습과 무형식학습

가. 형식학습과 무형식학습의 개념

1) 일터학습 관점에서의 형식학습과 무형식학습의 개념

형식학습과 무형식학습은 일터(workplace)에서, 또는 일터와 관련된 장소에서 수행되는 학습으로 일터학습의 주요한 하위개념이다. 따라서 형식학습과 무형식학습에 관한 개념을 정의하기 전에 일터학습의 개념을 우선적으로 논의할 필요가 있다.

일터학습(workplace learning)은 Marsick와 Watkins(1987)가 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 파악하며 최초로 개념화하였다. 이후 일터학습은 조직 구성원을 대상으로 하는 역량개발의 주요한 방법이며, 개인, 팀 및 조직의 성과향상과 함께 개인개발 및 경력목표 달성을 위한 학습 과정(Jacobs & Park, 2009)으로 정의되며, 일과 학습이라는 두 가지의 주요한 인간 프로세스 사이의 관계로 설명될 수 있다(Barnett, 1999; Hodkinson & Hodkinson, 2004; Sambrook, 2005). 이러한 일터학습의 정의에 따라 학자들은 일터학습의 속성과 하위개념 및 활동에 관한 논의를 이끌어갔다. Hodkinson과 Hodkinson(2004)은 학

습의 유형을 의도적/계획된 학습과 비의도적/비계획적 학습의 측면으로 나누고, 다시 세 가지 기준인 ‘이미 다른 사람에게 알려진 학습’, ‘현존하는 역량을 개발하는 학습’, 그리고 ‘일터에서 새로운 학습’으로 나누었다. 그리고 학습을 의도/계획 수준과 세 기준을 합하여 6가지의 학습 유형으로 나누었다. Sambrook(2005)은 ‘직장에서의 학습(learning at work)’과 ‘업무수행을 통한 학습(learning in work)’으로 구분하여 일터학습의 의미를 명료화하고자 했다. 일터에서의 학습은 체계적인 교육훈련과 교육 활동과 관련된 학습을 의미하며, 업무 안에서의 학습(learning in work)은 관찰, 질문, 문제 해결, 프로젝트 수행, 타인을 멘토링, 코칭, 그리고 즉석 토론에 참여하는 것과 같은 활동에 내재되어 있는, 좀 더 무형식적인 과정과 연관되어 있다. 또한 Sambrook은 업무 환경의 영역 밖에서의 교육을 위한 기회가 존재함을 언급하며, 이를 일터 외 학습(learning outside work)이라고 칭했다.

Colley, Hodkinson와 Malcom(2003)은 일터학습이 형식적, 무형식적, 그리고 비형식적 학습으로 구분될 수 있다고 제안하면서, 형식성(formality)과 무형식성(informality)이라는 속성을 부여하여 학습 상황을 구분하는 것이 바람직하다고 주장하였다. 이러한 속성을 부여함에 있어서 학습의 장소, 사용되는 프로세스, 학습의 목적, 그리고 학습 내용의 네 가지 요소를 고려해야 한다고 언급하였다.

Clarke(2005)는 일터학습의 구성요소를 도출함에 있어 가장 많이 언급된 것들이 계획/비계획적 학습, 형식/무형식학습, 무형식/우연적 학습, 그리고 on-the-job 대 off-the-job이라고 정리하면서, 이 용어들이 학습 상황을 구분하는 주요한 용어들이지만, 개념들을 구분하는 방식의 차이 때문에 모호함이 남아 있다고 언급하였다. 예를 들어, 몇몇 학자들은 무형식학습과 우연적학습을 혼용해서 사용하고 있으며 구분이 명확치 않은 방식으로 사용하고 있었다. <표 II-3>은 일터학습 관련 연구자별 핵심 내용과 구성요인을 요약하였다.

<표 II-3> 일터학습의 핵심 내용과 구성요인

연구자	핵심 내용	구성 요인
Watkins & Marsick (1992)	형식적, 무형식적, 우연적 학습으로 정의된 일터에서의 학습	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 형식학습 ▪ 무형식학습 ▪ 우연적 학습
Barnett (1999)	학습(learning)과 일(work)은 상호 관련성이 있으며, 학습은 일에, 일은 학습에 내재되어 있음	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습과 일은 조직/개인 차원과 형식/무형식의 차원에서 측정되어야 함
Colley, Hodkinson, & Malcom (2003)	일터학습은 형식, 무형식, 비형식 학습으로 나뉘지며, 모든 학습 상황을 형식학습과 무형식학습으로 구분하자고 제안함	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 형식학습 ▪ 무형식학습 ▪ 비형식학습
Hodkinson & Hodkinson (2004)	일터학습 양상의 다양성과 복잡성으로 인해 이를 하나의 이론으로 설명하기 어려움. 이에 몇 가지 두드러지는 유형만을 제시할 수 있음	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계획된 학습 ▪ 실천공동체의 사회화 ▪ 역량 개선을 위해 계획된/의도된 학습 ▪ 진행 중인 실행의 비계획적인 향상 ▪ 기존에 하지 않았던 것에 대한 계획적/비계획적 학습
Clarke (2005)	일터학습은 형식적, 현장 외(off the job)의 계획적 학습, 독립적 현장(on-the-job) 학습, 그리고 그룹 현장 학습	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현장 외(off the job)의 형식적이고 계획된 학습 ▪ 독립적 현장(on-the-job) 학습 ▪ 그룹 현장(on-the-job) 학습
Sambrook (2005)	work-related learning은 일터에서의 학습과 업무 수행을 통한 학습을 포함함	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 형식적인 교육 및 훈련 ▪ 업무 활동에 내재된 무형식적 학습 과정
Jacobs & Park, (2009)	조직구성원을 대상으로 하는 역량 개발의 주요한 방법이며, 개인, 팀 및 조직의 성과 향상과 함께 개인 개발 및 경력목표 달성을 위한 학습 과정	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습 장소(업무상황 내외) ▪ 체계성 수준 ▪ 강사의 역할(제한적/적극적)

자료: Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), p. 137-139를 참고하여 연구자가 재구성함

정리하면, 선행연구들은 일터학습의 구성요소로써 형식학습과 무형식학습임을 대부분 동의하고 있다. 형식학습은 한 개인에게 특정 영역의 지식, 지각, 그리고 스킬을 획득하게 하기 위한 목적을 가진 체계적이고 계획적으로 의도된 학습 활동으로 구성되어 있다. 또한 형식학습은 교육훈련, 이러닝(e-learning) 등 제도적으로 지원받는 대부분의 프로그램들을 포함하고 있다(Jacobs & Park, 2009). 즉, 형식학습은 단지 학습을 목적으로 하는 맥락에서 일어나고, 학습이

업무 상황과는 비교적 단절된 곳에서 일어난다는 것을 의미한다. 한편 무형식학습은 형식학습과는 달리 비체계적이며 의도성과 계획 수준이 낮은 학습형태로, 학습이 일터 현장 여부와 상관없이 비정기적이며 구조화되지 않은 형태로 발생한다.

요컨대 형식학습과 무형식학습은 일터학습의 구성요소이며, 공식성, 체계성, 학습장소 등의 준거를 통해 구분되는 상대적인 개념의 학습 활동으로 파악하는 것이 적절한 것으로 판단된다.

앞서 살펴보았듯이 일터학습은 일반적으로 형식학습과 무형식학습이라는 두 학습 활동으로 구분된다. 형식학습은 업무 환경 밖에서 이루어지며, 전형적으로 강의장 기반 교육 환경과 같은 곳에서 이루어지는 구조적인 학습 활동으로 정의된다(Marsick & Watkins, 2001). 형식학습은 학습의 전형적인 패러다임으로, 주로 교수자 중심의 일방적인 상호작용에 기반한 전통적이고 교육적인 패다고 지 프레임을 지닌다. 즉, 형식학습은 대체로 조직에서 제도적으로 지원하고 집체교육 중심이며 고도로 구조화된 학습이다(Marsick & Watkins, 2001). 또한 보통 업무 현장에서 떨어진 곳에 학습 현장이 위치하는데, 이는 조직이 구성원들의 역량을 향상시키는 데 주요한 방법으로 수행되어왔다(McLagan, 1983). 형식학습에 대한 정의는 대체로 형식학습이 의도적이며 계획적인 성격을 지니며, 조직의 의도가 포함되어 구조적인 양상을 보인다는 특징을 포함한다(Marsick & Volpe, 1999; Rothwell, 2002). 또한 Frazis, Herz와 Horrigan(1995)는 교과과정, 강의실을 포함한 교육을 위한 다양한 장치가 미리 계획되어 있는 교육훈련을 형식학습이라고 정의하였다.

일터에서 형식학습은 조직구성원의 원활한 업무 수행을 위해 특정 업무 분야의 지식과 기술을 익힐 수 있도록 의도된 계획적인 학습활동들로 구성되어 있다. 이에 형식학습은 대체로 조직이 직접 운영하거나 후원하는 프로그램들로 운영되기 때문에 주로 강의 형태의 교육훈련 프로그램으로 진행되는데, 이러한 특성으로 형식학습은 일터 현장에서 바로 일어나기보다, 일터 현장에서 다소 벗어난 특정 장소에서 일어나는 경우가 많다(Eraut, 2000). 요약하면, 형식학습은 조직이 의도한 결과물을 조직구성원이 특정한 학습경험을 통해 익힐 수 있도록 시스템적 접근법을 활용하여 설계되었다는 특징을 갖는다(Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015). Eraut(2000, p.114)는 형식학습의 다

섯 가지 특징을 다음과 같이 도출하였다.

- ①미리 계획된 학습 프레임을 활용함
- ②학습 사태(*learning event*)와 학습활동(*package*)들이 조직화되어 있음
- ③지정된 강사 또는 훈련가가 존재함
- ④자격이나 공식적 인정을 획득할 수 있음
- ⑤학습결과에 대한 명시(*external specification of outcomes*)

정리하면, 형식학습은 업무 활동에 필요한 특정 역량을 향상시키기 위한 전통적 형태의 학습으로, 조직이 의도한 목적을 달성할 수 있도록 운영되는 체계적이고 공식적인 교육프로그램 맥락에서의 학습 행위를 의미한다.

무형식학습은 2000년대 이후 인적자원개발 분야에서 관심을 받고 있는 영역으로(Manuti 외, 2015) 국내외 구분 없이 현재 매우 활발히 연구되고 있는 주제이다. 무형식학습은 Colley, Hodkinson과 Malcolm(2002)이 언급하였듯이 형식학습의 상대적인 개념으로 정의될 수 있다. 무형식학습은 형식학습이 구조화된 상황에서 기대되는 학습 결과물을 습득하는 데 초점을 두는 반면, 무형식학습은 구조화되지 않은 상황에서 자기 주도성을 갖고 일어나는 학습이다(Enos, 2011). 일터 학습을 가장 먼저 연구하기 시작한 Marsick과 Watkins(1999)도 무형식학습을 정의하면서 형식학습과 대비되는 형태로 학습의 장소에 상관없이 비구조화된 형태로 진행되는 학습 활동으로 정의하였다.

먼저 무형식학습을 광범위하게 정의한 Withnall(1990)은 무형식학습이란 형식적인 교육제도에 의해 구조화되지 않은 어떠한 학습도 포함할 수 있는 포괄적 용어(*umbrella term*)로 정의하였다. 다음으로 무형식학습의 개념을 대중화한 Watkins와 Marsick(1992)은 형식적으로 구조화된, 제도적 지원을 배제한 교실이 아닌 일터에서 발생하는 경험으로부터의 학습이라고 정의하였다. 또한 Lynham(2000)은 구성원이 자신들의 전문적인 지식과 능력을 개발하기 위해 업무 환경에서 참여하는 일련의 활동을 무형식학습이라 정의하였다. Eraut(2004, 2008)는 무형식학습을 암묵적(*implicit*), 반응적(*reactive*), 숙고적(*deliberative*) 학습으로 구분하여 정의하였다. 여기서 암묵적 학습이란 새로운 지식, 기술, 분위기, 문화 등을 경험을 통하여 무의식적으로 학습하는 것으로, 반응적 학습은 과

거의 경험들을 동시다발적이면서 간략하게 확인하고 사실, 의견, 아이디어 등을 우연히 획득하고 미래의 학습 기회를 인식하는 것으로, 숙고적 학습은 의사결정과 문제해결과정에 참여하거나 과거의 경험과 행동을 고찰하는 과정을 통해 학습하는 것으로 정의하였다.

국내 연구에서 문진수(2004)는 ‘무형식학습은 형식학습과 달리 제도적 지원 없이 교실로부터 독립된 일터라는 상황 속에서 이루어지는 학습’으로 정의하였다. 문세연과 나승일(2011)은 무형식학습을 기존의 활동이나 과정의 개념이 아닌 학습활동의 결과로 파악하고 이를 ‘일터에서의 업무활동 중 경험적이고 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통해 업무지식을 획득하고 조직적응 및 맥락을 이해하며 조직구성원과의 관계를 형성하고 자기개발능력을 함양하는 것’으로 정의하였다. 정홍인과 조대연(2012)은 무형식학습을 일터의 업무상황에서 구성원들 간 상호작용이나 업무 경험의 자연스러운 참여를 통해 문제중심적이고 변화에 보다 유연하게 대처하기 위한 학습으로 정의한다고 하였다. 황영훈과 김진모(2014)는 ‘일터에서 업무에 필요한 지식과 기술 획득을 위한 활동 중 형식학습을 제외한 모든 학습활동’으로 정의하면서, 무형식학습을 형식학습의 상대적 의미로 파악하였다. 무형식학습은 실체가 명확한 형식학습과 달리 업무 유형, 환경, 학습의 범위에 대한 연구자의 관념 등으로 인해 연구자별 정의에 다소 차이가 있다. 문세연과 나승일(2011)은 이러한 차이로 인해 업무현장에서의 학습으로 보는 관점, 학습활동의 무형식성, 의도성과 체계성을 기준으로 보는 관점, 학습자의 주도성을 강조하는 관점, 그리고 특정 학습활동으로 제한하여 정의하는 관점이 존재한다고 하였다.

이에 위와 같은 논의를 고려하여 이 연구에서는 무형식학습을 일터에서 업무 또는 업무와 간접적으로 관련된 상황에서 비구조적이고 비계획적으로 발생되는 비공식적 학습 행위로 정의한다.

이 연구에서는 형식학습과 무형식학습의 관찰변인들에 ‘활동’이라는 용어가 접합되어 있다. 이는 학습을 측정할 때 연구자가 학습이 일어나는 과정과 활동의 빈도 또는 크기에 초점을 맞추는지, 또는 학습의 결과로서 습득한 지식, 기술 및 태도의 변화를 측정하는 데 초점을 맞추는지 구분할 필요가 있기 때문이다(문세연, 나승일, 2011). 기존의 학습 관련 연구에서는 학습을 의도된 행위에 대한 성취 수준으로 정의하고 성취도를 측정하고자 하였다. 그러나 성인학습의

관점에서 보았을 때, 학습이 단순히 지식과 기술을 습득하는 것을 넘어 태도, 역량, 행동 변화를 목표로 하게 됨(Knowles, Swanson, 2011)에 따라 기존의 ‘학습’은 특정 시점의 성취 수준과 역량 및 행동 변화를 위한 행위가 혼재하게 되었다. 이러한 관점에서 일터학습은 조직이 계획하고 의도한 목표를 달성하게 하는 행위로 볼 수 있으며, 이 연구에서는 이러한 행위를 활동으로 정의하였다.

2) 형식학습과 무형식학습 비교

형식학습과 무형식학습을 구분하는 일반적인 기준에는 공식성, 장소, 체계성, 학습자의 의도성 등이 있는데(Jacobs & Park, 2009; Marsick & Watkins, 1990), Marsick과 Watkins는 일터학습의 개념을 처음으로 고안하면서 이들 간 구분을 구조성과 의도성에 두었다. 그러나 형식학습과 무형식학습은 피상적으로 보았을 때 명확히 구분되어 보이지만, 미시적인 관점에서 학습 활동 단위로 접근하였을 때에는 이들을 명확히 구분하기 어렵다. 이는 일터학습의 구분을 단순히 공식성과 장소에 둘 경우 그 구분이 쉬워지지만, 일터학습의 유형을 구분하는 가장 핵심적인 개념은 체계성 또는 구조성과 의도성에 있기 때문에 이들 간 개념을 구분하기 쉽지 않은 것이다. 이러한 이유로 인해 실체가 명확한 형식학습의 측정은 주로 구체적인 방법을 중심으로 측정되는 경향이 있는 반면, 무형식학습은 특정 방법을 중심으로 접근하기보다 유사한 방법을 유목화한 활동(예: 외부정보 탐색, 타인과의 상호작용 등)을 중심으로 측정한다.

일터학습 유형의 구분 준거를 학습장소, 체계성, 강사의 역할로 본 Jacobs와 Park(2009)과 박윤희와 최우재(2011)의 경우도, 체계적 현장직무훈련(Structured On-the-Job Training: S-OJT), 공식적 멘토링과 코칭의 경우는 체계성 수준으로 이들을 이분법적으로 구분하기는 어렵기 때문에 형식학습과 무형식학습이 혼재하는 학습 활동으로 보았다. 단, 그림에서도 확인할 수 있듯이 형식학습의 범주에 포함된 교육 방법들은 조직의 공식성을 모두 갖추고 있다고 말할 수 있다.

형식학습과 무형식학습은 학습의 체계성과 의도성이라는 속성으로 인해 구체적인 학습 방법에 대한 명확한 구분이 여의치 않은 경우가 일부 존재한다. 이러한 점으로 인해 일터학습 활동 측정 시, 무형식학습 활동의 경우 교육 방법의 실체의 불분명성과 비구조성으로 인해 이의 주요한 특징적 활동들을 도출하여 그 수준을 측정하는 것이 용이하며, 실제로 다양한 관점의 무형식학습 도구들이 개

발되었다. 그러나 형식학습의 경우 매우 명확한 포맷의 프로그램으로 운영되는데, 이러한 특징으로 인해 역설적으로 조직의 다양한 형식학습 방법 또는 프로그램을 일반화시켜 이를 측정하는 데 어려움이 있다. 또한 일터학습의 방법을 살펴볼 때 그 체계성 및 구조화 수준을 판단하는 준거는 주관적이며 연속적인 특성을 지니기 때문에 이 두 개념을 구분하는 일은 쉽지 않다. 실제로 이러한 이유 때문에 형식학습 측정 도구 개발 수준은 매우 미진한 편이다. 정리하면, 형식학습과 무형식학습은 다양한 관점에서 구분할 수 있는 개념이며, 그 구분 준거는 주로 공식성, 체계성 또는 구조화 수준, 학습장소, 강의자 역할 등이 존재한다. 그러나 공식성과 함께 가장 중요한 개념인 체계성(또는 구조화 수준)의 연속적 특성으로 인해 형식학습은 무형식학습에 비해 상대적으로 덜 논의되는 경향이 있으며, 실제로 이러한 이유로 형식학습 측정도구는 활동 방법의 수나 물리적 시간을 측정하는 등 피상적인 수준에서 접근하고 있다.

3) 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 무형식학습

대기업 영업직 초기경력자들은 입사시점부터 조직의 의도에 의해 다양한 학습을 하게 된다. 이때의 학습활동은 주로 조직에의 빠른 적응을 위한 내용으로, 조직의 핵심가치, 조직의 공통요구역량, 역사 및 내력, 업무 관련 용어 및 지식, 기술 등 조직구성원으로서 정체성 강화와 일체감 형성 및 조직사회화를 위한 다양한 영역을 포함한다. 이러한 조직사회화 과정은 신입사원 입사 연수나 보수교육과 같은 조직의 형식학습 교육훈련 프로그램을 비롯하여, 멘토링, 코칭, 실천 혹은 학습공동체, OJT, 액션러닝 등이 공식적 또는 비공식적으로 이루어지고 있다.

이러한 초기경력자를 대상으로 진행되는 조직사회화 과정은 국내 대기업의 경우 특히 신입사원 연수라는 집체교육 프로그램을 통해 공식적이고 형식적인 조직사회화 프로그램의 제공에 초점을 두고 있다. 채창균과 옥준필(2006)은 1,000인 이상의 기업의 경우 합숙 교육훈련 기간은 약 21.2일이며 신입사원 1인당 교육투자비는 167만원인 것으로 나타났다. 대기업의 경우 그룹과 계열사의 교육이 별도로 운영된다는 점과 이 통계자료가 10여 년 전의 자료임을 고려할 때 투자규모는 이보다 크게 높을 것으로 판단된다.

강대석(2007)에 따르면 초기경력자, 특히 신입사원을 대상으로 하는 교육 프로그램은 조직이 요구하는 인재로 개발될 수 있도록 인력을 조기 전력화시키는 문

화적 동화에 목적을 두고 있으며, 조직, 부서 및 직무에 관한 정보를 이들에게 제공하고자 교육과정을 구성한다. 박소연(2011)은 선행연구 분석을 통해 대기업 초기경력자를 대상으로 이루어지는 교육 프로그램의 목적과 관련 내용을 정리하였다. 이 시기의 교육은 크게 조직에 대한 이해, 조직생활기술 향상 및 기초직무역량 개발의 세 가지 목적을 가지고 운영되며 구체적인 내용은 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 대기업 초기경력자 대상 교육 프로그램의 주요 목적

	조직에 대한 이해	조직생활기술 향상	기초직무역량 개발
정희진 (2006)	자신이 선택한 직업이 자신의 가치관과 직업관에 부합하는 선택이었는지 확인하도록 도와주는 오리엔테이션	사회인, 조직인으로서 요구되는 역할과 행동에 대한 교육 및 팀워크 강화 프로그램	기업이 필요로 하는 지식과 기술을 습득하여 기업이 요구하는 직무를 수행할 수 있도록 하는 프로그램
허진호 (2008)	그룹이나 회사의 비전과 전략 방향, 특히 기업의 핵심가치를 공유하는 교육 내용	극기훈련이나 해병대 입교 등과 같은 조직력 배양을 위한 팀워크 강화 내용	프로젝트나 현안과제를 팀 단위 학습활동을 통해 해결하려는 실천학습형 중심 내용
서동택 (2008)	기업의 비전 및 전략과 더불어 기업의 핵심가치에 대한 프로그램	개인적 가치추구에 익숙한 신입사원들이 조직생활에 동화될 수 있는 정신력, 팀워크 프로그램 신입사원이 가진 전문성과 열정을 표현하게 하는 프로그램	팀 단위의 문제해결능력 강화 프로그램
Lawson (2002)	인지적 학습을 위해 조직의 역사, 문화, 철학, 정책 등 조직에 대한 지식 및 정보 제공	감성적 학습을 위해 신입사원의 태도 개발 및 기업의 가치를 수용하도록 하는 프로그램 제공	행동적 학습을 위해 직무나 절차를 제대로 수행할 수 있는 기초 업무스킬 오리엔테이션
Desimone, Werner, & Harris (2002)	역사, 철학, 사업영역, 주요 사업소개, 조직구성, 복리후생, 평가 및 보상, 직무, 현장탐방 등	경력개발 체육활동 특별 이벤트	기초 안전 훈련

자료: 박소연. (2011). 조직사회화 관점에서의 한국 대기업 연수원 신입사원 그룹입문 교육 내용분석. 기업교육연구, 13(1), p.138 발체.

이외에도 국내 대기업 영업 현장에서 초기경력자들은 팀 내에서의 업무활동과 의도된 학습활동을 통해 직무와 조직에 적응한다. 이때의 학습활동은 주로 무형식학습으로, 업무활동을 통한 시행착오로부터 시작되는 성찰 활동, 회의, OJT, 멘토링, 일상적 대화 등을 통한 타인과의 상호작용 활동, 자기주도성을 갖고 실행하는 외부정보 탐색 및 획득 활동을 포함한다.

종합하면 대기업 초기경력자는 형식학습 프로그램을 통해 신뢰로운 공식적 정보를 체계적으로 학습하는 기회를 가지며, 학습된 지식을 바탕으로 업무현장에서의 무형식학습을 실행하게 된다. 이 기간 중에 얻어지는 경험과 지식, 기술 및 태도는 새로운 구성원들이 향후 갖게 될 태도나 행동, 그리고 조직에 대한 관점을 형성하는 데 영향을 미치게 되므로(박소연, 2011), 이들의 조직사회화에 있어 필수적인 요소라 할 수 있다.

나. 형식학습 및 무형식학습 관련 선행연구

일터학습 활동 관련 선행연구들은 2000년 이후 인적자원개발 분야에서 급격하게 성장하였다. 한편 앞서 밝혔듯이 일터학습 관련 연구는 일터학습 유형의 구분에 관한 논의가 어느 수준에 이른 이후에는 주로 무형식학습과 관련된 문헌연구 및 관련 변인 간 관계 연구가 진행되었다. 그나 형식학습과 관련된 양적 연구가 없었던 것은 아니며, 이는 형식학습과 관련된 연구가 일터학습의 프레임에서 수행되지 않았을 뿐 실제로 일터에서의 교육훈련 관련 연구를 비롯하여 공식적 멘토링과 코칭, 체계적 현장직무훈련(Structured On-the-Job Training: S-OJT), 이러닝(e-learning) 등의 구체적인 학습 방법을 통해 무형식학습 연구와는 별개로 수행되고 있다. 이에 일터학습 관련 선행연구 종합 부분에서는 형식학습을 포함한 일터학습 관련 문헌연구와 무형식학습 연구의 주요 연구 주제에 관하여 고찰하고자 한다.

1) 형식학습 관련 선행연구 고찰

1990년에 Marsick과 Watkins가 일터학습의 개념을 구안한 이후 수많은 인적자원개발 연구자들은 일터학습과 관련된 다양한 주제로 연구를 수행하였다. 일터학습 개념이 처음 발표된 이후 인적자원개발 연구자들 및 현장 실무자들은 형식학

습과 무형식학습의 구분과 각 학습유형별 구체적인 실체적 학습방법, 그리고 무형식학습, 결과 그리고 그 효과성 등에 관심을 기울였다(Manuti 외, 2015). 그리고 조직에서의 학습은 일반적인 교육 프로그램이 유일한 것으로 생각되었던 기존의 프레임에서 벗어나, 조직 내 다양한 업무 환경에서 경험하는 형식적, 무형식적 학습을 통해 조직에 적응하고 역량이 향상된다는 개념을 제시하였다.

무형식학습 개념이 형식학습과 별개로 단독적으로 포함된 연구를 제외한 일터학습 관련 연구는 크게 두 유형으로 구분된다.

첫 번째 유형은 형식학습과 무형식학습을 모두 다루는 연구로 문헌연구를 통한 일터학습의 새로운 개념적 모형을 개발하는 연구, 사례연구 방법을 통해 역량을 제고하는 과정을 파악하는 연구 등이 있다. 일터학습의 과정이나 새로운 개념적 프레임을 탐색한 연구로는 Watkins와 Marsick(1990, 1993), Rothwell(2002)의 일터학습 과정 모형 개발 연구, Rylatt(1994)의 일터학습 체제의 업무환경 상호작용 모형 연구, Matthews(1999)의 일터학습 총체적 모형 연구, Jacobs와 Park(2009)의 일터학습의 구조적 프레임워크 개발 연구 등이 있다. 이들 연구는 대체로 일터학습 연구의 초창기인 1990년대와 2000년 전후에 수행된 것들로, 일터학습의 개념, 범위, 구체적 방법, 개인·업무·팀·조직 환경과 관련된 개념과의 관계를 구명하여 일터학습의 이해를 넓히는 데 기여하였다. 이 외 일터학습 사례연구로는 주로 특정 업무 현장, 예를 들어 교사(Horn & Little, 2010; Meirink, Meijer, Verloop, & Bergen, 2009), 의사나 과학자 같은 전문가(Dornan, Boshuizen, King, & Scherpbier, 2007; Van De Wiel, Van den Bossche, Janssen, & Jossberger, 2011))의 업무수행 과정에서 전문성 또는 역량을 개발하는 구체적인 과정과 방법을 밝혔다. 한편 양적연구에서는 일터학습 활동이 주로 예측변인으로써 조직사회화, 직무만족 및 조직몰입(김정환, 장지현, 2013; 이정금, 손승남, 2015; 차유석, 이기은, 2014; Tharenou, Saks & Moore, 2007) 등의 인적자원 성과에 미치는 영향력을 구명하는 것이 대다수였다. 또한 Choi와 Jacobs(2011)는 형식학습과 무형식학습의 관계를 구명하고자 하였다.

두 번째 유형은 형식학습을 단독적으로 다루는 연구들이다. 형식학습 관련 연구는 대체로 조직 내 집합교육 프로그램, 공식적 멘토링, 공식적 코칭 및 공식적 실행공동체(CoP), S-OJT와 이를 통한 교육 효과성을 구명하는 것들이 대다수로, 일터학습의 프레임에서 다소 벗어난 상태에서 연구가 수행된다. 이는 형

식학습이 무형식학습과는 달리 실체가 확실하고, 교육 자체가 계획된 의도성을 지녀 학습 목표 달성과의 관계가 비교적 명확하기 때문에 외부환경을 크게 통제하지 않은 상태에서 효과성을 측정하기가 쉽다. 그리고 조직의 필요에 의해 의도적으로 개발하는 과정에서 많은 인적, 물적 자본이 투입되었기 때문에 조직에서는 그 효과성을 확인하고자 하며 이와 관련된 연구들이 다수를 차지한다.

2) 무형식학습 관련 주요 연구 고찰

2000년대 이후 인적자원개발 분야에서는 무형식학습 관련 연구가 급격히 증가하였으며, 여러 이론적 문헌 연구와 양적 연구 결과에 힘입어 일터에서 학습에 대한 관점을 크게 확장시킬 수 있었다. 이에 본 ‘무형식학습 관련 주요 연구 고찰’에서는 무형식학습 연구를 보다 포괄적인 관점에서 파악하기 위해 통합적 문헌고찰 및 메타분석 방법을 활용한 연구를 중심으로 고찰하고자 한다. 현재 국내외 무형식학습 관련 연구 중에서 무형식학습과 관련된 통합적 문헌고찰 연구와 메타분석 연구는 1편씩 존재한다.

박혜선과 이찬(2012)은 국내외 무형식학습 관련 논문으로 통합적 문헌고찰을 실시하였다. 박혜선과 이찬은 무형식학습을 무형식학습 또는 과정과 무형식학습 결과로 구분하였고, 이들 간 관계와 함께 이들에 영향을 미치는 학습자 특성 요인, 대인관계 요인, 조직풍토 요인 및 직무상황 요인 관련 변인을 구명하고자 하였다. 연구 결과, 무형식학습에 영향을 미치는 개인적 특성으로서 학습자특성 요인은 ①역량수준(숙련도), ②경쟁심, ③자기효능감, ④직무만족, ⑤자기주도성, ⑥개인적 경험, ⑦개인적 목표, ⑧학습전략, ⑨학습동기로 나타났으며, 대인관계 요인은 ①사회적 네트워크, ②상사 및 동료의 피드백으로 나타났다. 그리고 무형식학습에 영향을 미치는 조직차원의 영향요인으로 조직풍토 요인은 ①관리자 및 리더의 학습지원, ②권한위임, ③학습지향 문화, ④기업문화의 변화, ⑤조직 구조로 나타났으며, 업무상황 요인은 ①학습시간 부족 ②학습으로부터 학습부재, ③업무도구 및 자원, ④업무부담감, ⑤업무다양성, ⑥업무자율성, ⑦보상으로 나타났다.

김현태와 김진모(2015)는 KCI 및 SSCI급 학술등재지의 무형식학습과 관련변인 간 양적 관계 연구를 토대로 메타분석을 실시하였다. 이 연구에서는 무형식학습의 예측변인을 심리·사회적 변인군과 직무특성 변인군으로 구분하고, 전자

에는 학습동기, 자기효능감, 대인관계를, 후자에는 과업다양성, 업무부담과 과업 자율성을 포함시켜 메타분석을 실시하였으며, 무형식학습의 준거변인은 포함하지 않았다. 연구 결과, 대인관계($ES=.307$), 학습동기($ES=.292$), 자기효능감($ES=.275$), 과업다양성($ES=.272$), 과업자율성($ES=.215$), 업무부담($ES=.148$) 순으로 무형식학습에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다. 형식학습과 무형식학습의 측정

1) 형식학습의 측정

일터학습 맥락의 연구에서 형식학습을 측정하는 방법은 특정 형식학습 방법별 여부나 빈도 및 수강 시간으로 측정하는 방법, 형식학습 지원 수준 및 활동 수준을 측정하는 방법이 있다.

한편 박윤희와 최우재(2011), Foster(2000)와 다수의 HCCP 자료를 활용하는 연구의 경우 사내외 집체교육훈련, 우편통신훈련, 인터넷을 활용한 학습, 우편통신훈련 및 국내외 연수 등을 참여 여부로 측정하여, 참여 프로그램 수의 합을 형식학습으로 측정하였다. Rowden(2002)는 일터학습을 형식학습, 무형식학습, 우연적학습으로 구분하면서, 각 학습활동 상황을 현장 관찰을 통해 학습유형별 발생 현상을 추출하여 문항을 개발하였다. 이 때 개발된 형식학습의 문항은 총 6개로 6점 척도로 측정하였다. Choi와 Jacobs(2011)는 형식학습, 무형식학습, 개인학습지향성과 학습지원환경 간 구조모형을 검증하는 연구에서 형식학습 수준을 측정하기 위해 도구를 개발하였다. 이 때 도구는 형식학습이 발생하는 장소를 중심으로 On-the-Job 형식학습과 Off-the-Job 형식학습으로 구분하였고, 각각 5문항을 개발하여 활용하였다. 이후 조윤희, 최우재와 양복만(2012)은 Choi와 Jacobs(2011)가 개발한 도구 중 5문항을 추출하고 1문항을 제거하여 연구에 활용하였다. 각 연구자별 형식학습 측정문항은 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 연구자별 형식학습 측정문항 및 측정방법

연구자	형식학습 측정문항	방법
Rowden (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 업무와 관련된 회사의 세미나 및 워크숍에 참여한다. ▪ 우리 회사는 업무수행에 필요한 교육훈련 비용을 기꺼이 지불한다. ▪ 우리 회사는 업무와 관련해서 이루어지는 외부교육기관의 교육비용을 지불한다. ▪ 우리 회사는 새로운 기술이나 장비를 들여오면 직원들에게 사용방법을 교육한다. ▪ 우리 회사는 내가 원하면 더 많은 교육프로그램 참여를 지원해준다. ▪ 우리 회사의 최고 경영층은 교육훈련을 적극적으로 지원한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6점 척도
Choi & Jacobs (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 형식학습을 On-the-Job과 Off-the-Job으로 구분하여 각 5문항씩 총 10문항으로 측정 ▪ 예시: “나는 팀 선배나 상사로부터 업무역량강화를 위한 공식적인 코칭을 받는다” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5점 척도
최우재 & 박윤희 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사내 집체교육훈련 참여 여부 ▪ 사외 집체교육훈련 참여 여부 ▪ 우편통신훈련 참여 여부 ▪ 인터넷을 통한 원격교육훈련 참여여부 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 참여여부 측정 후 참여수의 합을 활동 수준으로 투입
조윤희, 최우재, 양복만 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경력/업무능력개발 위한 교육 제공 ▪ 역량강화를 위한 집합교육기회 제공 ▪ 역량강화를 위한 온라인 교육기회 제공 ▪ 학원 및 교육기관의 등록금 지원 수준 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5점 척도
HCCP를 활용한 다수의 연구	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 집체식 사내교육 참여 여부 ▪ 집체식 사외교육 참여 여부 ▪ 외부업체 기술지도 참여 여부 ▪ 인터넷 학습 참여 여부 ▪ 우편통신훈련 참여 여부 ▪ 국내 및 해외연수 참여 여부 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 참여여부 측정 후 참여수의 합을 활동 수준으로 투입

형식학습 도구를 검토한 결과, 각 도구들은 일정한 한계점들을 지니고 있었다. 우선 형식학습의 참여 여부를 활용한 측정도구는 형식학습 수준을 단순히 인적자원개발 제도에 대한 참여 여부로 판단하여 측정하였기 때문에 학습자의 주도성과 같은 맥락적인 개념을 포함한 실질적인 형식학습을 측정하지 못하였다. 다소 개선된 형태인 Choi와 Jacobs(2011)는 학습 장소 구분을 통해 형식학습 방법별 수행 수준을 5점 척도로 측정하고자 하였다. 그러나 앞서 논의했던 바와 마찬가지로 형식학습 방법을 중심으로 측정하였기 때문에 질적 요소가 고려되지 않은 채

다양한 형식학습 방법에 참여한 학습자가 형식학습 수준이 높은 것으로 해석되며, 실제로 형식학습 방법들 간 비중이 고려된 가중치 문제에서 자유로울 수 없다. 또한 일터학습 방법들 간 구분의 모호함으로 인해 보기에 포함된 형식학습 방법이 형식학습의 유형으로 판단할 수 있을지에 의문을 제기할 수 있다. 나아가 이러한 형식학습 방법 중심의 측정의 문제점은 이 연구대상과 같은 초기경력자에서 나타날 수 있다. 이들의 경우 교육 수장의 자율성이 극히 제한되어 있으며 대부분의 교육이 강의식 교육으로 운영되기 때문에 형식학습의 변량이 매우 작을 것으로 판단되어 다른 변인과의 관계 검증에 어려움을 겪을 수 있다. 그리고 이러한 다양한 수준의 학습활동을 수행하는 것이 단순히 개인의 형식학습 수준이 높다고 하기보다, 조직이 형식학습에 많은 관심을 가지고 지원해준다는 의미가 더욱 강할 것으로 판단된다.

Rowden의 도구는 6개의 문항 중 4개의 문항은 조직차원의 교육 지원 수준과 2개의 문항은 학습활동 실행 수준에 대하여 확인하였는데, 두 개의 문항 중 한 문항은 형식학습으로 판단하기 어려운 새로운 기술 및 장비 사용법 교육이 포함되었기 때문에 이 도구에 포함된 형식학습 방법은 사실상 사내 세미나 및 워크숍에 그쳤다. 또한 조직의 형식학습 지원 수준은 형식학습 자체를 측정하기보다 활동을 촉발하는 환경을 측정하는 방법으로, 활동을 측정하는 적절한 방법으로 보기는 어렵다.

정리하면, 기존 선행연구들은 형식학습을 특정 교수 방법 활용 수준과 활동 참여 여부 또는 빈도로 형식학습을 측정하였기 때문에, 활동의 질적 요소를 고려하기 어렵고, 보기에 제시된 방법이 형식학습으로 볼 수 있는지에 대한 가치판단이 다를 수 있으며, 활동 수준이라기보다 활동 지원 수준으로 해석될 수 있는 등 결과 해석의 문제 등이 발생한 것으로 보인다. 이에 형식학습을 보다 현실에 기반하여 측정하기 위해서는 학습자가 형식 교육 프로그램의 맥락 안에서 수행하는 학습 활동의 크기를 산출하여야 하며, 산출을 위해서는 다양한 형식학습 방법에도 공통적으로 적용할 수 있는 일반화된 학습 과정(learning process)을 구안할 필요가 있다. 이에 이 연구에서는 보다 실질적인 형식학습 측정을 위해 형식학습 교육 프로그램의 학습과정과 세부과정 요소를 도출하여 측정도구를 개발하였다.

2) 무형식학습 측정

무형식학습과 관련된 양적연구는 2000년대 중반 이후 국내외에서 많이 이루어졌으며, 현재도 지속적으로 많은 연구가 이루어지고 있다. 현재까지 일터 학습으로서의 무형식학습에 대한 측정은 학습 활동의 측정(Bryans & Mavin, 2003; Hager, 2004; Sense, 2004)과 학습 성과의 측정(Argyris, 2003; Macpherson 외, 2003)의 두 가지 관점으로 측정되고 있다. 학습 활동의 측정은 학습과정에서 이루어지는 행동들의 수행 및 참여수준을 측정하며, 학습 성과의 측정은 학습을 통한 성취로써 학습을 이해하고 그것을 측정하는 관점을 의미한다. 2010년대 이후의 무형식학습 관련 연구는 무형식학습의 결과로서 인적자원 성과와의 관계를 구명하고자 하는 연구가 증가함에 따라 무형식 학습을 활동으로 측정하는 경우가 다수이다. 이에 이 연구에서도 무형식학습과 관련된 측정도구를 중심으로 고찰하고자 한다.

무형식학습을 학습 과정의 측면으로 측정한 연구들은 그 유형에 대한 빈도 측정(Doornbos 외, 2008; Kremer, 2006), 무형식학습이 효과적으로 이루어지는 상황에 대한 측정(Rowden 1995), 무형식학습에 대한 참여도 측정(Lohman, 2005)으로 구분될 수 있다.

Doornbos 외(2008)는 네덜란드 경찰의 무형식학습 유형을 동료로부터의 학습, 개인 학습, 외부인으로부터의 학습, 신입사원 혹은 비능숙 사원으로부터의 학습, 상호간의 학습, 전문가로부터의 학습으로 구분하고 각 유형에 대한 빈도를 5점 척도로 측정하여 무형식학습의 수준을 파악하였다. Kremer(2006)는 일터학습을 형식학습과 무형식학습으로 구분하여 무형식학습을 측정하였는데, 18개 일터 학습 활동 중 교실상황에서의 학습을 제외한 것을 무형식학습으로 정의하여 이것의 참여 빈도에 대하여 측정하였다. 이 때 개별 학습활동별 참여 시간이 아니라 전체적으로 지난 3개월 동안 무형식적으로 학습한 시간을 질문하였다.

Rowden(2002)은 중소기업의 직원을 대상으로 중소기업 현장에 적합한 일터 학습 수준에 대한 측정도구를 개발하였다. 이 연구에서는 현장노트를 참고하고 종사자들을 인터뷰하여 중소기업에서 이루어지는 일터학습의 현상을 구명하고자 하였으며, 인터뷰를 통해 밝혀진 일터학습의 핵심적인 현상들을 포착하여 질문문항으로 개발하였다. 이 도구는 Marsick과 Watkins(1990)의 일터학습 이론에 따라 형식학습, 무형식학습, 우연적 학습을 모두 포함하고 있으며, 응답양식

은 ‘전혀 동의하지 않는다.’에서 ‘매우 동의한다.’까지 6점 리커트 척도로 개발되었다. 이후 이 도구는 일터학습뿐만 아니라 특정 학습활동 유형을 추출하여 활용하기도 하는 등 여러 무형식학습을 측정하고자 한 연구에서 활용되었다. 이 도구는 일터학습이 이루어지는 상황들을 추출하여 그것에 대하여 사람들이 인식하는 수준을 측정하였다는 데에서 앞서 제시한 측정 방법들보다 무형식학습 수준을 정확하게 나타낸다고 볼 수 있다(문세연, 2010). Lohman(2005)은 공립학교 교사와 인적자원개발 전문가를 대상으로 무형식학습의 수준을 측정하였는데, 이 때 무형식학습은 인터넷 검색, 관련 학회지 학습, 시행착오, 성찰, 팀 구성원과의 의사소통, 팀 구성원과의 협력, 팀 구성원 관찰, 팀 구성원과의 자료 및 자원 공유의 8가지 활동을 도출하고, 이를 3개의 개념(지식 교환, 외부정보 탐색, 성찰)으로 유목화한 후, 5점 리커트 척도를 적용하였다. 한편 이후 이 도구는 Choi(2009)가 각 하위개념별 문항을 추가하고 이를 대한민국의 대기업 조직구성원을 대상으로 측정할 수 있는 도구를 개발하고 이를 직접 한국어로 번역하였다. 현재 이 도구는 국내외 무형식학습 도구 중 가장 높은 빈도로 활용되고 있다(조현정, 2015).

이 연구에서는 대기업 초기경력자의 무형식학습을 측정하기 위해 Lohman(2005)이 개발하고 Choi(2009)가 수정한 도구를 대기업 사무직 초기경력자의 상황에 맞게 번역하여 활용하고자 하였다. 이는 기존의 무형식학습 방법별 학습 수행 시간 및 빈도로 접근할 경우 이를 정확히 기억하기 힘들어 응답에 편의가 발생할 가능성이 높다. 또한 Rowden(2002)의 도구의 경우 일터에서 발생할 수 있는 무형식학습 “현상을 추출하였다”는 데서 기존의 빈도 및 시간 측정 도구에 비해 개선된 점이 있었다. 그러나 일터학습 전체의 맥락에서 접근하였기 때문에 개발 과정에서 무형식학습의 측정 또는 하위개념이 존재하지 않아 모형 검증과정에서 단일요인이나 개별문항 단위로 접근해야한다는 단점이 있다. 한편 Choi(2009)의 도구는 현재 국내외 무형식학습 연구에서도 그 타당도와 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났으며, 상기 도구들에서 언급한 한계를 극복하였다는 장점을 지니고 있다(신은경, 2012). 이에 이 연구에서는 Rowden(2005)이 개발하고 Choi(2009)가 수정한 도구를 번역 및 일부 수정하여 활용하였다. Choi(2009)의 연구에서는 연구자가 재구성한 도구의 설명변량이 60.0%로 나타났으며, 문항내적일치도 계수는 타인과의 학습이 .87, 외부정보 탐색은 .84, 자기

성찰은 .83으로 나타났다. Choi의 도구를 활용한 조현정(2015)의 연구에서는 설명변량이 53.8%로 나타났으며, 고유값은 각각 2.45, 2.14, 1.87로 나타났고, Cronbach's α 는 각각 .61, .70, .70으로 비교적 양호한 것으로 나타났다.

3. 조직사회화와 이직의도

가. 조직사회화

1) 조직사회화의 개념

가) 조직사회화의 등장배경 및 개념

조직사회화는 Schein(1968)이 사회학 분야에서의 사회화 개념을 공공 또는 민간 조직에 적용하면서 본격적인 연구가 시작되었다. 이후 조직사회화 연구는 조직사회화의 개념 구명과 조직 내 사회화 과정을 설명하기 위한 모형을 설정하는 과정에서 발전하게 되었다(Taormina, 2004). Schein(1968)은 조직사회화 연구를 시작하면서 조직사회화를 ‘조직사회에서 필요한 요령과 조직의 관습을 배우고 조직에서 중요한 것들을 중요하다고 인식하도록 학습시키고 훈련하는 과정’으로 설명하였다. 이후 조직사회화의 개념은 이를 연구하는 여러 학자들에 의해 다양한 정의가 내려졌는데, 신규 조직구성원이 그들의 업무를 익히고 직장에 적응하는 것을 돕는 조직차원의 지원과정(Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Ostroff & Kozlowski, 1992)으로 본다. 또한 이들은 외부인(outsider)에서 효과적인 조직 내부인(insider)로 변화하는 과정에서 필요한 조직의 지식을 공유하고 새로운 역할을 학습하는 것으로도 정의될 수 있다(Feldman, 1976, Jex & Britt, 2008, Morris on, 2002). 한편 국내 연구에서 조직사회화의 정의를 살펴보면, 국내 조직사회화의 초기 연구라고 할 수 있는 이진규와 김창욱(1993)은 신·구 조직구성원 간 상호작용을 통해 신규 구성원이 바람직한 가치관, 업무기술 등을 익혀 자신의 역할을 효과적으로 수행하기 위한 학습 과정으로 정의하였다(<표 II-6> 참조).

조직사회화는 개인과 조직의 관점으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 우선 개인의 관점에서 조직사회화는 신규 조직구성원 또는 초기경력자가 성공적으로 조직에 적응하기 위해 필요한 업무 및 사회적 지식을 학습하는 것(Louis, 1980)이며, 조

직의 관점에서 조직사회화는 조직의 문화를 학습하는 문화적 적응 (acculturation)의 과정을 총칭하는 개념이다(Van Maanen , 1979). 이에 개인과 조직의 관점을 모두 포함하여 조직사회화의 개념을 파악하면, 업무관련 지식 및 기술 학습, 조직문화 대한 지식 및 태도의 학습 및 전달 등의 요소를 포함한다 (Chao 외, 1994).

<표 II-6> 조직사회화의 정의

연구자	조직사회화의 정의
Weiss (1978)	조직 구성원으로서 기대되는 규범적 행위, 태도, 가치에 대한 초기 경력자의 업무내외적 학습 과정
Van Maanen & Schein (1979)	조직 및 하부조직에서 의미 있는 것들을 실제로도 의미 있게 느끼도록 훈련하고 학습하는 과정으로, 조직구성원으로서의 역할수행에 필요한 가치관, 직무수행능력 및 기대되는 행위, 사회적 지식에 대한 학습
Louis (1980)	개인이 조직구성원으로 참여하여 역할수행에 필요한 가치관, 능력 및 기대되는 행위, 조직문화적 지식을 학습하는 과정
Reichers (1987)	조직가치관과 개인가치관이 서로 일치될 이루도록 하여 개인이 조직에 적응을 잘하게 하는 과정
이진규, 김창욱 (1993)	신·구 조직구성원 간 상호작용을 통해 신규 구성원이 바람직한 가치관, 업무기술 등을 익혀 자신의 역할을 효과적으로 수행하기 위한 학습 과정
Chao 외 (1994)	개인이 조직에 맡은 역할의 내용을 학습함으로써 조직에 적응하는 과정
Ashforth, Saks, & Lee (1997)	신입사원이 효과적으로 조직 내에서 효과적으로 기능하기 위해 필요한 가치와, 신념, 기술, 행동 등을 배우는 과정
Kline & Weaver (2000)	새로운 직원이 조직문화에 적응하기 위해 학습하는 과정을 의미하며, 다양한 정보를 얻고, 효과적인 조직 구성원이 되기 위해 행동하는 것을 목적으로 함
Haueter, Macan, & Winter (2003)	직원이 조직의 구성원으로서 성공적으로 참여하기 위해 새로운 직무와 역할, 업무 그룹 그리고 조직의 문화에 적응하고 지식을 얻는 과정

한편 조직사회화의 개념을 개인의 관점과 조직의 관점에서 구분하여 살펴보면 다음과 같다(주홍석, 정철영, 2015). 우선 개인의 관점에서 조직에 갓 입사한 신입사원은 자신의 맡은 바 역할을 명확히 정리하여 이를 업무에 적용하여 수행하도록 기대 받는다(Jex & Britt, 2008). 이 때 이들은 조직에 적응하는 과정에서 조직에 대한 기대 수준을 조정하는데, 이러한 과정이 긍정적이고 원활하게 이루어지지 않을 경우 개인은 직무 및 조직 맥락에 대한 지나친 기대 등으로 인해 부정적이

고 반조직적인 행동(counter-organizational behavior)을 하게 된다. 따라서 개인의 입장에서 위와 같은 부작용을 최소화하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조직사회화가 긍정적인 방향으로 이루어져야 하며, 이를 위해서는 신입사원이 조직의 현재 업계에서의 위치, 조직 내부 상황, 조직 문화 및 역사, 업무 역할 등에 대해 정보를 수집하는 활동이 매우 필요하다. 신입사원은 이러한 정보 수집 활동을 통해 자신의 현재 직장에서의 미래 모습을 그리게 되고, 이를 달성하기 위해 조직이 자신과 얼마나 적합하며, 자신을 얼마나 지원할 수 있는지 점검한다(Jex & Britt, 2008).

조직 관점에서 조직사회화란 개인이 조직에 적합하도록 조정하는 과정을 통해 신입사원들을 빠른 시간 내 적응시키고 조직에 헌신하여 조기전력화 할 수 있도록 한다(강대석, 2007). 즉, 조직사회화 과정에서 신입사원은 자신의 성과에 대한 평가 기준을 파악하고, 주위 조직구성원과의 상호작용을 통해 특정 사안에 대한 생각을 교환하며 생각을 조정하며, 본인이 자신의 조직과 팀에 기여를 하고 있다는 느낌을 받게 된다. 조직은 조직 내부의 기준에 따라 신입사원에게 요구하는 조직사회화 단계를 설정하고, 신입사원이 특정 단계를 통과하도록 하는 전략을 활용한다(Jex & Britt, 2008). 따라서 조직사회화는 신입사원에 대한 조직의 조기전력화 전략으로, 신입사원이 조직이 기대하는 인적자원으로 성장하는 과정으로 정의될 수 있다.

나) 유사개념과의 비교

앞서 밝혔듯이 조직사회화는 주로 신규 조직구성원을 조직의 유무형적 제도(institution)에 적응시키고 업무 관련 역량을 제고하여 조직에 조기전력화 시키며 미래 귀중한 인적자원으로의 개발을 위해 성장시키는 과정이다. 한편 조직사회화는 사회화를 원류로 한다는 이유로 인해 적응이라는 용어와 유사하게 활용되기도 한다. 신규 조직구성원을 대상으로 하는 조직사회화 관련 연구는 동일한 대상으로 조직적응(newcomer adjustment) 또는 직업적응(work adjustment)이라는 개념을 활용하여 연구되기도 함에 따라, 적응이라는 개념을 우선적으로 살펴보고 이를 사회화 및 조직사회화의 개념과 비교할 필요가 있다.

우선 적응의 사전적 정의는 ‘일정한 조건이나 환경 따위에 맞추어 응하거나 알맞게 됨’이다(국립국어원, 2016). Allport(1961)는 적응을 ‘환경에 대한 자발적이고 창조적인 행동이며, 필수조건으로 행동과 결과가 개인에게 안정감을 주고

사회의 가치, 규범, 질서와 합치되는 것'으로 정의하였다. Dewey(1966)는 적응은 '유기체와 환경 간 관계에서 개인이 환경을 통제할 수 있는 것'이라며, '개인이 단순히 환경의 요구에 응하는 순응(conformity)과는 구분되는 개념'으로 정의하였다. 이러한 적응의 개념을 조직사회화가 발전하였듯이 조직과 일터 현장에 적용시켜 조직적응과 직업적응의 개념을 정의하면 다음과 같다. 우선 조직적응이란 '고용된 조직에 처음으로 입사한 개인이 업무를 수행하는 방법을 학습하고 조직, 업무환경 및 직무 요구사항에 대한 긍정적인 태도를 개발하는 과정'으로 정의되며(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007), 직업적응은 '개인이 작업환경과 조화를 이루거나 유지하려고 하는 지속적이고 역동적인 과정'으로 정의된다(Dawis & Lofquist, 1984).

위의 개념을 비교하였을 때, 조직사회화와 조직 및 직업적응 간 차이점은 다음과 같다. 첫째, 조직사회화와 조직 및 직업 적응의 학문적 근간에 차이가 있다. 조직사회화는 사회학에서의 사회화 개념을 조직학, 조직행동, 산업심리와 같은 학문 분야에서 도입하여 발전된 개념이다. 그러나 조직 및 직업적응은 개인에 초점을 맞춘 진로발달 및 경력개발, 그리고 직업심리와 같은 학문 분야에서 주로 발전된 개념이다. 둘째, 조직사회화는 조직의 관점에서 다루어진 개념이기 때문에, 개인보다는 조직의 시각에서 개인을 변화시키는 데 초점을 맞추는 데서 연구가 시작된 반면, 조직 및 직업적응은 개인이 직업환경이라는 새로운 환경을 성공적으로 수행할 수 있도록 발전하는 과정으로 연구가 진행되었다(주홍석, 2014). 즉, 조직사회화는 조직의 시각에서 초기경력자를 효과적인 조직구성원으로 변화하는 양상과 방법에 관심을 두었다면, 조직적응 및 직업적응은 개인적 관점에서 개인의 심리적 안정과 만족이라는 목적에 초점을 두고 있다(Dawis & Lofquist, 1984).

현재는 초기경력자라는 적용가능 연구 대상과 개념 자체의 유사성으로 인한 다학제적 연구로 인해 조직사회화와 조직적응(또는 직업적응)의 차이는 크지 않은 것으로 판단된다. 이에 이 연구에서 조직사회화는 초기경력자가 초기전력화와 조직에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있도록 일터에서의 학습을 통해 업무 지식 및 경험, 대인관계, 조직 내부 정보, 역사, 목적 및 가치를 획득하는 과정으로 정의한다.

2) 조직사회화의 특징

조직사회화는 크게 단계적 접근과 과정적 접근으로 나누어지는데, 일반적으로는

3가지 단계로 합의되고 있다(Feldman, 1976, Louis, 1980, Wanous, Reichers, & Malik, 1984). 첫 번째 단계는 예비 사회화(preliminary socialization)단계이다. 이 단계는 기대감이 형성되는 단계로, 조직에 동참하기 전에 형성되는 기대와 실제 사이에 일어나는 모든 학습을 포괄한다. 두 번째 단계는 대면 혹은 진입의 단계인데, 이 단계에서 개인은 조직생활의 경험을 통해 기존에 자신이 가졌던 기대와의 차이를 경험한다. 세 번째 단계는 학습과 변화의 단계이며, 이 단계에서는 조직생활에 필요한 지식을 습득하고 조직상황에 대처해 나가는 지속적인 변화의 단계이다. 각 단계별 조직사회화를 위한 전략을 생각한다면, 첫 번째 단계에서는 인턴 및 개인정보망을 활용한 정보수집 등이 해당되고, 두 번째 단계에서는 기존의 교육훈련과 더불어 멘토링이나 학습동아리를 활용할 수 있으며, 세 번째 단계에서는 개인의 적극성과 자발성을 토대로 한 도전적 업무부여 및 개인의 동기부여 전략을 활용할 수 있다(장원섭, 장지현, 김민영, 2012).

Morrison(2002)은 조직사회화를 학습과 적응의 과정으로 바라보면서, 이 과정에서 정보탐색과 획득이 무엇보다 중요하다고 하였다. 이는 새로운 상황에 직면한 신입 조직구성원이 정보탐색 및 획득을 통해 불확실성을 줄이고 조직생활에 필요한 지식과 태도를 획득하면서 조직에 적응을 하고, 이를 통해 심리적 안정과 자신감을 얻을 수 있기 때문이다.

Reichers(1987)는 상징적 상호작용(symbolic interaction)을 통해 조직사회화를 설명하고자 하였는데, 상징적 상호작용이란 의미와 정체감 형성을 위한 언어적, 사회적 상호작용을 의미한다. 조직사회화는 새로운 상황에 대해 정체감을 형성하고 의미를 만들어가는 과정인데, 이러한 의미나 정체감은 상황 자체에서 일어나기보다는 사람들 간의 상호작용을 통해 형성된다. 즉 의미는 자신의 반응에 대한 타인의 반응으로써 형성되고 정체감은 개인에 대한 타인의 태도로부터 비롯된다. 따라서 조직사회화는 다른 사람들과의 관계를 통해 진행되며, 신규 조직구성원의 조직사회화 속도는 신규 조직구성원뿐만 아니라 기존의 조직구성원의 변화의 적극성 수준과 상호작용할 때 가장 빠르게 진행된다.

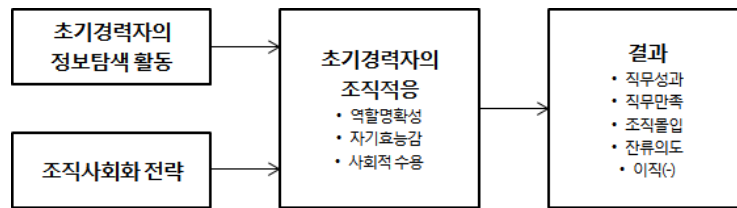
종합하면, 조직사회화는 개인이 환경과의 상호작용을 통해 지속적으로 자기개발하는 과정으로, 입사 직전부터 퇴사할 때까지 이루어지는 것이다. 이 과정은 직무와 조직에 대한 일터 내에서의 학습에 바탕을 두고 있으며, 이 과정에서 조직과 개인의 상호작용이 일어나며, 차후에는 개인과 조직 간 합의를 이루고자

한다. 즉, 조직사회화란 조직에 대한 충분한 학습에 기초한 개인과 조직의 상호
합의를 위한 경험적 과정으로, 조직구성원으로서 경력 전반에 걸쳐 이루어지는
과정이다.

3) 조직사회화 관련 선행연구

조직사회화 연구는 1968년부터 수행되어왔기 때문에 이후 경영학, 심리학 분
야의 여러 학자들에 의해 수많은 연구가 수행됨에 따라 이와 관련된 연구를 모
두 리뷰하기에는 현실적인 어려움이 있다. 이에 특정 변인과 관련된 문헌을 가
급적 총체적으로 리뷰하기 위해서는 해당 변인에 대한 통합적 문헌고찰이나 메
타분석 연구를 참고하는 것이 보다 효과적인 방법이다(박종선, 2015). 이에 이
연구에서는 조직사회화에 관하여 메타분석을 실시한 Bauer 외(2007)의 연구와
통합적 문헌고찰을 실시한 오진주와 김진모(2014)를 중심으로 조직사회화 선행
연구들을 살펴보고자 한다.

우선 Bauer 외(2007)는 초기경력자의 조직사회화 과정에서 조직적응과의 관
계를 다룬 70개의 연구를 가지고 메타분석 방법을 활용한 경로분석을 실시하였
다. 이 연구에서는 일반적인 메타분석 연구와는 달리, 메타분석 결과를 활용하
여 유의한 효과크기를 보인 경로들을 연결시켜 구조화된 모형을 제시하는 방식
을 활용하였다. Bauer 외는 메타분석을 실시하기 전 초기경력자의 조직사회화
과정에서 조직적응은 정보탐색활동과 조직사회화 전략이 조직사회화의 원거리
결과에 영향을 미치는 데 매개할 것이라는 개념적 모형을 상정하였다. 이 때 조
직적응의 선행변인으로는 Ostroff와 Kozlowski(1992)와 Miller와 Jablin(1991) 등
의 연구에 따라 초기경력자의 정보탐색활동을, Jones(1986) 등의 연구에 따라
조직사회화 전략을 선정하였다. 그리고 조직사회화 또는 조직적응의 결과 변인
으로 많은 연구에서 다루고 있는 직무성과, 직무만족, 조직만족, 잔류의도 및 이
직행동을 설정하였다([그림 II-1] 참고).

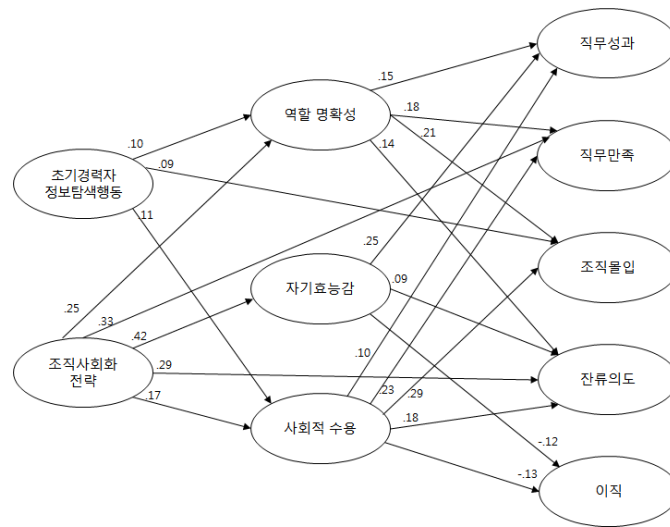


[그림 II-1] 조직사회화 과정에서 적응의 선행 사건과 결과에 대한 개념적 모형

자료: Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), p708 발췌

메타분석에 이은 메타경로분석의 결과는 [그림 II-2]와 같이 나타났다. 연구 결과, 초기경력자의 정보탐색행동은 역할 명확성과 사회적 수용에 영향을 미쳐 결과 변인에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이들의 정보탐색행동은 조직몰입에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직사회화 전략은 역할 명확성, 자기효능감, 사회적 수용에 직접적인 영향을 주어 결과 변인에 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 것으로 파악되었다. 그리고 이러한 조직사회화 전략은 직무만족과 잔류의도에 직접적인 영향을 주었다.

연구 결과를 보았을 때, 조직사회화 전략은 정보탐색행동에 비해 다른 변인들 간의 관계가 더욱 큰 것으로 나타났다. 특히 이 연구의 주요 관심사인 이직의도(Bauer 외의 연구에서는 잔류의도)에 중간 이상 수준(효과크기 .29)의 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 조직사회화 전략은 조직구성원의 이직의도뿐만 아니라, 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 이직행동 등 다양한 인적자원 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이 연구는 [그림 II-2]에 나타난 개념적 모형 전체를 조직사회화 과정으로 간주하였기 때문에, 교육학적 관점에서의 일터학습의 개념은 초기경력자 정보탐색행동(무형식학습의 정보 탐색 및 타인과의 상호작용)과 조직사회화 전략(집합교육, 멘토링과 같은 형식학습과 다양한 무형식학습 방법)이 부분적으로 포함된 개념으로 파악할 필요가 있다.



[그림 II-2] 조직사회화 과정에서 조직적응 관련
변인의 메타분석 결과

주) 유의하지 않은 경로는 생략되어 있음

자료: Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), p713 발췌.

조직사회화 관련 변인에 대한 통합적 문헌고찰을 수행한 오진주와 김진모 (2013)의 연구에서는, 조직사회화를 내용 영역과 결과 영역으로 구분하고 이 두 개념에 영향을 미치는 예측변인들을 도출하여 연구자의 판단에 따라 유목화하고 이에 대한 의의를 밝히는 데 목적이 있었다. 이 때 조직사회화 내용으로는 조직사회화의 하위개념 또는 조직적응의 근거리 결과로써 업무수행 효율성, 조직 목표 가치, 대인관계, 역할명확성 등의 개념이 포함되고, 조직사회화 결과는 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 원거리 결과의 개념이 포함되었다. 연구 결과, 조직사회화에 영향을 미치는 예측변인군은 크게 개인특성과 조직특성으로 구분되었으며, 개인특성으로는 심리사회적 요인과 학습경험적 요인으로, 조직특성은 조직사회화전략 요인과 직무특성 요인으로 구분되었다. 심리사회적 요인으로는 자기관리능력, 통제 위치, 자기존중감, 선도적 행위, 피드백 추구, 대인관계, 자기효능감, 성장욕구, 조직시민행동, 기대가 포함되어 있었다. 학습경험적 요인에는 학습수준, 정보추구행동, 기술과 지식, 학습도구가 포함되어 있었다.

조직사회화전략요인에는 상사의 행동 유형, 제도화/비제도화된 전략, 상사의 피드백, 인사고과가 포함되어 있었고, 직무특성 요인에는 업무만족, 업무처리 방식, 업무설계가 포함되었다.

이 연구에서 주목할 점은 조직사회화 전략 요인들은 조직사회화 내용 영역과 결과 영역에 상반된 결과 없이 모두 영향을 미친다는 것이다. 물론 조직사회화 전략이 신규 조직구성원의 조직사회화 수준을 제고하기 위한 구체적인 상황별 방법이기에 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것은 당연한 결과일 수 있다. 그러나 다른 변인 요인군들에 비해 상반된 결과 없이 유의한 영향을 갖는 것으로 보임에 따라, 신규 조직구성원의 조직사회화와 직무 및 조직에 대한 긍정적인 태도를 가지게 하기 위해서는 이러한 전략을 인적자원 제도에 잘 활용하여 현장에 적용시켜야 함을 시사한다. 한편 관련 변인에 직접적으로 제시된 상사의 행동요령과 피드백을 포함한 제도화/비제도화 전략은 인적자원개발의 영역에서도 관심을 갖고 볼 수 있다. 예를 들어 조직사회화를 위한 특정 내용영역을 학습시키기 위해 제도화된 일터학습 전략(교육훈련, 공식적·체계적 멘토링 및 코칭, S-OJT 등의 형식적 학습)과 비제도화된 일터학습 전략(외부정보 탐색, 멘토링, 코칭, OJT 등을 통한 업무 지식 및 기술 습득, 대인관계 향상 등)을 활용할 수 있을 것이다.

상기의 연구를 종합하였을 때, 다음과 같은 점에 주목할 필요가 있다. 조직사회화 결과에 초점이 맞추어진 최근까지의 연구에서 벗어나, 조직사회화에 영향을 미치는 요인으로 일터학습의 개념을 적용할 필요가 있다. 조직사회화 관련 연구는 조직행동, 산업심리학을 중심으로 연구되었기 때문에, 그동안의 연구에서 조직사회화를 일터에서의 학습의 결과로 보는 관점은 다소 부족하였다. 조직사회화가 개인의 시각과 경력개발의 관점에서 보았을 때 새로운 상황에서의 배움을 통한 자신의 역량을 개발하는 과정이며, 이 때 조직사회화의 근거리 결과를 초기경력자의 총체적 역량으로 간주했을 때 일터학습을 통한 개인개발 활동은 필수적이게 된다. 따라서 이러한 논리에 의해 조직사회화를 제고하기 위한 방법으로써 조직사회화 전략에 국한된 조직행동론적 시각에서 벗어나, 일터에서의 학습을 통한 개인개발 및 경력개발의 결과로서 조직사회화 수준을 제고할 수 있다는 가능성에도 초점을 맞출 필요가 있다.

4) 조직사회화의 측정

조직사회화는 조직에 진입한 개인에게 조직의 명시적 지식뿐만 아니라 조직 내 역할 수행에 필요한 암묵적 지식을 익히게 하고, 이에 따라 조직의 기대에 맞도록 개인을 변화 및 성장하게 한다(Nonaka, 1994). 따라서 조직사회화는 자신의 업무에 대한 숙련과 조직의 역사와 가치를 습득하고 타 조직구성원과 상호 작용하는 과정으로 볼 수 있다(박경규, 윤종록, 임효창, 1999). 이러한 조직사회화를 측정하는 도구는 Chao 외(1994)의 조직사회화의 6가지 내용 영역(content dimensions of socialization)에 관한 측정도구가 일반적으로 가장 널리 활용되고 있으며, 이외 Taormina(1994), Thomas와 Anderson(1998), 그리고 Haueter, Macan과 Winter(2003)의 도구가 다른 연구들에서도 활용되고 있다.

우선 Chao 외(1994)는 Schein(1968, 1971)과 Feldman(1981), Fisher(1986)의 연구를 바탕으로 개념적 틀을 구성하고 후속연구를 통해 총 6개의 조직사회화 내용을 구명하였다. 6개의 학습 내용은 업무수행 효율성, 대인관계, 조직 내 정치, 조직 언어, 조직 목표 및 가치, 조직의 역사이다. 첫째, 업무수행 효율성(performance proficiency)은 효과적인 업무수행을 위한 지식과 기술의 습득 수준을 의미한다. Fisher(1986)는 사회화의 중요한 요소로 업무 수행을 위한 학습을 언급하였으며, Feldman(1981)도 성공적인 사회화를 위해서는 업무 수행 기술을 충분히 가져야 한다고 하였다. 둘째, 대인관계(people)는 조직의 구성원과 성공적이고 만족스러운 업무 관계를 구축하는 것으로 조직사회화에 있어서 중요한 주제로 다뤄져 왔다. 이는 개인의 성격, 집단의 역동성, 구성원들 간 관계라는 측면에서 개인의 사회적 능력과 행동이 다른 멤버들에게 얼마나 잘 받아들여지는지에 영향을 미칠 것이다(Chao 외, 1994). 셋째, 조직 내 정치(politics)는 조직 내 개인의 적응과 성공을 위한 요소로, 공식적, 비공식적 업무 관계를 통해 얻게 되는 정보와 조직 내의 권력 구조에 대한 정보를 얻는 것이다. 넷째, 조직언어(language)는 조직 특유의 언어와 은어, 두문자어에 대한 지식과 전문용어 이해 및 습득에 관한 내용이다. 다섯째, 조직의 목적과 가치(organizational goals and values)는 사회화의 정의에 포함된 개념으로 조직의 목적과 가치를 학습하는 것을 의미한다. 여섯째, 조직의 역사(history) 조직의 내력과 역사에 대해 학습하는 것으로 특정한 조직 구성원의 개인적 배경과 조직의 역사를 아는 것은 구체적인 상호관계와 환경에서 어떤 행동이 적절하고 부적절한지에 대한 학습을 제공한다

(Schein, 1968). 따라서 Chao 외(1994)의 연구에서는 조직사회화를 측정하기 위해 조직사회화에서 주요하게 배우는 여섯 가지의 조직사회화 결과 영역을 습득했느냐의 여부에 따라 조직사회화의 달성 수준을 밝힐 수 있다고 보았다. 여섯 가지 영역을 기반으로 측정도구를 제시하였으며(부록 참고), 도구는 34개의 항목으로 이루어져 있으며 Likert 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 - 5: 매우 그렇다)를 사용한다.

Thomas와 Anderson(1998)의 연구는 군 입대자의 사회화 과정에서의 정신적 계약의 변화를 측정하기 위해 진행되었다. 사회화 내용 영역을 (1)사회, (2)역할, (3)상호지원, (4)조직으로 분류하였다. 네 영역이 8개, 6개, 3개, 4개 문항으로 총 21개 문항으로 구성되어 있다. 사회 영역은 입사자들이 기존 재직자들에 수용되고 그들과 동지애를 느끼는 정도를 묻는다. 입사자들이 함께 일하고 훈련 중 함께 지내는 사람들과 집단을 형성하는 것을 구명한다. 역할 영역은 입사자가 기술을 완전히 습득하고 수행 요구를 이해하는 것을 구명한다. 상호지원 영역은 입사자들이 향후 경험할 수 있는 다양한 문제를 해결하기 위해 도움을 요청할 네트워크를 형성하는 것을 구명한다. 조직 영역은 조직의 구조적, 문화적 측면에 대한 지식이나 이에 대해 친숙함을 느끼고 있는지를 구명한다. 모든 질문은 리커트 척도 1(전혀 아니다)부터 7(매우 그렇다)로 응답하게 되어 있다. 국내 조직사회화 관련 연구에서 이 도구를 활용한 연구는 아직 없는 것으로 보인다.

Haueter, Macan과 Winter(2003)는 조직사회화를 세 영역으로 나누고 (1)과업, (2)집단, (3)조직으로 분류한다. 측정도구인 입사자 사회화 질문지(Newcomer Socialization Questionnaire: NSQ)는 영역별 각 11개, 12개, 12개로, 총 35개 문항으로 구성되어 있다. 각 영역은 사실적 정보와 기대되는 역할 행동을 측정한다. 리커트 척도로 1(전혀 아니다)부터 7(매우 그렇다)로 응답하게 되어 있으며 신뢰도는 .94였다. 초기 타당성 검토에서 Haueter 외의 도구는 그 척도가 직무 만족과 조직 몰입과 관계가 있으나 실제 수행과는 관련이 없을 수 있음을 밝혔다. Boswell, Shipp, Payne과 Culbertson(2009)는 Haueter 외의 측정도구를 사용하여 사회화 수준과 직무만족 간 관계 연구를 수행하면서, 그들은 사회화가 직무 만족과 관계가 있음을 밝혔다. 국내 연구에서 Haueter 외의 도구를 사용한 국내연구로는 조직구성원의 경력적응성과 조직사회화 간 관계를 구명하고자 한 손수진, 김수영과 김은지(2013)의 연구와 신입여성비서의 조직사회화 전략의 효

과정에 관하여 연구한 조영아(2008)의 연구가 있었다. 한편 이들 연구는 기존의 35문항인 도구에서 12개 문항을 추출하여 조직사회화를 측정하였다.

이 연구에서는 대기업 사무직 초기경력자의 조직사회화 수준을 측정하기 위해 Chao 외(1994)의 도구를 번역하여 사용하였다. 이를 사용하는 이유는 첫째, 일반적으로 다른 연구들에서 조직사회화의 영역으로 다루지 못하였던 역사, 정치 및 언어에 대한 측정이 가능하기 때문이다. 둘째, 현재 조직사회화와 관련된 측정 도구 중 가장 타당하고 신뢰할만하여 전 세계 연구자들이 가장 빈번하게 사용하기 때문이다(Bauer 외, 2007). 한편 이 도구를 활용하는 국내외 다수의 연구가 연구 목적 및 연구 설계 상 가설 검증의 유의성을 고려하여 6개의 영역 중 2-3개 영역(업무수행 효율성, 대인관계, 조직의 목적 및 가치)만을 발췌해서 활용하는 경우가 다수이다. Bauer 외와 같은 연구자들은 이 도구의 하위개념들이 상호독립적이기 때문에 조작적 정의를 수정하는 수준에서 이를 발췌해서 활용하는 연구들이 많다고 하였다. 그러나 이 연구에서는 조직사회화가 지니는 총체적인 개념을 측정하기 위해 6개의 하위개념을 모두 활용하였다. 대기업 신입사원을 대상으로 Chao 외의 도구를 활용한 오진주과 김진모(2015)는 6개 요인 중 대인관계, 조직 목표 및 가치, 업무수행 효율성의 3개 요인을 사용하였으며, 고유값(설명변량)은 각각 4.1(24.1%), 3.9(22.9%), 3.6(20.9%)로 나타났고, Cronbach α 값은 .86, .89, .92로 나타나 도구의 타당도와 신뢰도를 충분히 확보하였다. 장지현과 장원섭(2010)의 연구에서는 조직 목표 및 가치와 업무수행 효율성의 2개 요인을 사용하였으며, 신뢰도는 각각 .81, .76으로 나타나 양호한 수준의 신뢰도를 보였다.

나. 이직의도

1) 이직의도의 개념

이직(turnover)은 사회학, 심리학, 경제학, 경영학, 문화인류학 등의 학문 분야 뿐만 아니라 조직심리, 조직행동 등의 미시 학문 분야에서 중요한 개념으로 다루어졌기 때문에 그 정의는 매우 다양하다. 이에 이직을 개념의 범위(Price, 2001)와 자발성(Price, 1977)으로 구분해서 살펴볼 필요가 있다.

이직의 광의는 사회체계의 구성원이 경계를 넘나드는 개인의 이동경로(Price, 1977), 그리고 국가, 지역, 산업, 직업 간 및 조직 외부로의 이동(Flippo & Foster, 1984)으로, 취직, 퇴직, 직무전환, 승진 등으로 설명될 수 있다. 이직의

협의를 조직으로부터 물질적 보상을 받는 개인이 조직 내에서 구성원으로서의 자격을 종결짓고 조직을 떠나는 것(Mobley, 1982), 조직구성원이 조직을 떠나 조직 외부로 이동하는 행동(문영주, 2010)으로 설명할 수 있다. 이와 같이 이직의 광의와 협의를 구분해서 살펴보면, 광의의 경우 국가, 지역, 산업, 직업 및 조직 등을 준거로 하였기 때문에 이직을 퇴직뿐만이 아니라 입직과 노동 이동 또는 경력 이동에 초점을 맞추었다고 한다면, 협의의 개념은 조직을 준거로 하였기 때문에 조직의 시각에서 조직과의 계약관계를 종결한다는 점에서 두 구분 간 차이가 있다. 두 번째로 이직의 자발성의 관점을 살펴볼 수 있는데, 이직의 유형은 이직 의사 결정 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분된다(Price, 1977). 자발적 이직은 사직(resignation)이라고도 하는데, 개인의 경력 개발, 업무 및 조직 환경에 대한 불만, 일신상의 이유(결혼, 임신 및 출산, 질병 등)로 조직과 계약을 스스로 종료시키는 것을 의미한다. 비자발적 이직은 면직으로 표현되는데, 주로 조직구성원의 의사와는 무관하게 조직의 입장에서 진행되는 것으로 해고 및 정년퇴직이 있으며, 사망 또한 이 범주에 포함될 수 있다(이기은, 박경규, 2002). 이 연구에서의 이직은 협의와 자발성의 관점에서 논하고자 한다. 이는 이 연구가 다루는 이직이 조직구성원을 조직의 인적자원개발 및 관리의 대상으로 간주한다는 점, 그리고 대기업 초기경력자의 특성상 비자발적 이직(예: 해고, 정년, 퇴직, 사망)이 발생하는 경우가 극히 적다는 점에 기인한다.

의도는 일반적으로 “무엇을 하고자 하는 생각이나 계획, 또는 무엇을 하려고 꾀함”(국립국어원, 2016)으로 정의된다. 의도는 실생활뿐만 아니라 학술 용어로써 경영학, 심리학 및 교육학 등에서 다수 다루어지는데, 특히 이직의도는 최근 40년 이상 연구되어 왔으나(Trevor, 2001), 의도에 초점을 맞추기보다 이직에 초점을 맞추어 이직이라는 행동에 대한 개인이 인식하는 의지의 수준으로 정의된다(Egan, Yang, & Bartlett, 2004). 이러한 이직의도(turnover intention)는 이직과 의도의 합성어로, 직장을 옮기고 싶은 생각, 직종을 변경하고 싶다는 의지, 향후 조직을 떠나 다른 조직 또는 다른 직업을 선택할 가능성을 의미한다(Vandenberg & Nelson, 1999). 또한 이직의도는 조직을 떠나기 위한 신중한 계획(willfulness)(Tett & Meyer, 1993)으로, 조직구성원이 현재의 직장으로부터 이탈하려는 의도의 크기(Iverson, 1992), 직원이 조직구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도로 정의되며(Meyer & Allen, 1984), 일반적으로 아직 행동

으로 나타나지 않은 개인의 이직에 대한 태도나 경향을 말한다. 연구자별 이직 의도에 관한 정의를 정리하면 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 연구자별 이직의도의 개념 정의

연구자	이직의도 정의
Meyer & Allen (1984, p. 373)	종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 의도
Iverson (1993, p. 12)	조직구성원이 현재의 직장으로부터 이탈하려는 의도의 크기
Tett & Meyer (1992, p. 262)	조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 계획
Vandenberg & Nelson (1999, p. 1315)	직장을 옮기고 싶은 생각, 직종을 변경하고 싶다는 의지, 미래의 특정 시점에 조직을 떠날 주관적 가능성
Egan, Yang & Bartlett (2004, p. 283)	이직이라는 행동에 대한 개인이 인식하는 의지의 수준

이와 같이 이직의도는 연구자들마다 다른 언어로 이를 설명하고 있으나, ‘현재 재직 중인 조직을 떠나고자 하는 자발적인 의지의 수준’이라는 공통점을 지니고 있다. 이에 이 연구에서 이직의도는 Meyer와 Allen(1984), 그리고 Iverson(1993)의 정의를 종합하여, ‘조직구성원이 현재 재직 중인 조직을 스스로 떠나고자 하는 의지의 크기’로 정의하고자 한다.

한편 조직에 대한 태도를 나타내는 이직의도와 행동을 나타내는 이직이 동일한 개념은 아니다. 그러나 많은 연구에서 이직 자체를 측정하지 않고 이직의도를 종속변수로 측정하고 있는데, 이는 종단연구가 아닌 이상 이직한 직원의 이직 이전의 심리적 상태를 측정하기가 어려우며, 이직의도가 이직과정에서 이직을 예측하는 가장 중요한 변수이기 때문이다(Bluedorn, 1982). Bluedorn과 Fleischer(1985)는 이직의도와 이직의 관계에 대하여, 이직할 생각이 있으면 현재의 직업과 다른 직업을 비교하면서 다른 직업을 찾는 과정을 통해 이직을 하게 된다고 설명하고 있다. 특히 Fleischer는 현재의 일보다 대안이 더 경제적인 때 이직의도를 갖게 되고, 이직이라는 행동으로 이어진다고 보았다. 이직의도는 구성원이 조직을 이탈하려고 하는 개인의 심리적 상태로서 이직이라는 구체적인 행동에서부터 일시적 상상에 이르기까지의 모든 심리적, 행위적 상태를 의미하며 비록 이직이라는 행동으로 이어지지 않더라도 이직의도만 갖게 되어도 직

무대만 및 직무수행 저하로 연결되어 조직효과성을 저해하기 때문에 이직의도는 조직에 있어서 부정적 요소로 중요 의미를 갖는다(김태희, 장경로, 윤승재, 2006). 실제로 Steel과 Ovalle(1984)가 수행한 이직의도(behavioral intention), 직무만족(job satisfaction), 직업만족(work satisfaction), 그리고 조직몰입(organizational commitment)과 이직행동 간 효과크기 구명을 위한 메타분석 연구에서 이직행동에 대한 이직의도의 효과크기는 .50으로 나타났다. 이는 직무만족(.25), 직업만족(.28), 조직몰입(.36)에 비하여 매우 높은 것으로 나타났으며, Cohen의 효과크기 기준에 의거해서도 ‘큰 효과크기’ 수준으로, 이직행동을 예측하는 가장 강력한 개념임을 확인할 수 있다.

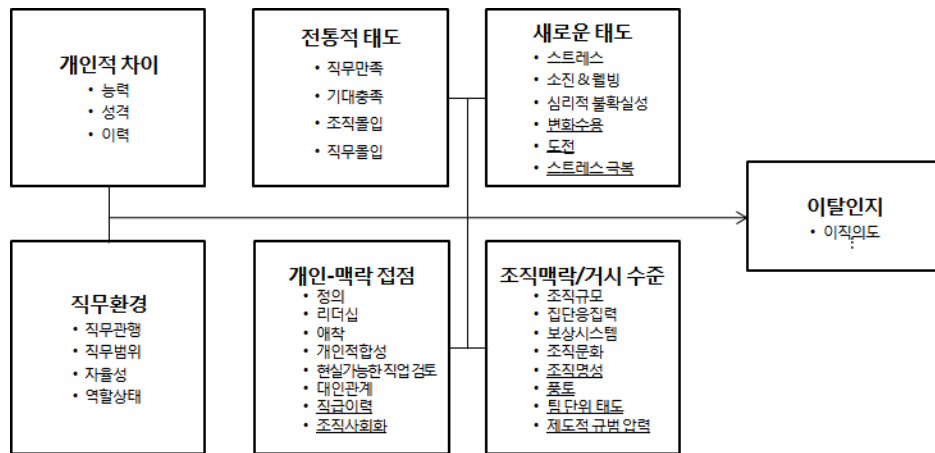
2) 이직의도 관련 선행연구

이직 및 이직의도 국외 연구를 중심으로 살펴보면, 조직구성원의 자발적 이직에 관한 통합적 문헌고찰을 실시한 Holtom, Mitchell, Lee와 Eberly(2008)는 이직연구를 시대별로 80년대 중반 이전, 80년대 중반~90년대 중반, 90년대 중반 이후로 구분하였다. 80년대 중반 이전의 연구들은 주로 직무만족, 조직몰입 등과 같은 조직행동 분야에서의 전통적인 조직 중심의 태도, 직무환경, 개인적 차이 등에 관심을 두는 반면, 80년대 중반 이후 90년대 중반까지의 연구에서는 기존의 조직환경적 변인과 더불어 직무 스트레스, 탈진 등과 같은 개인차원의 부정적 업무상황에 초점을 맞추었다. 그리고 90년대 중반 이후 현재까지는 개인특성, 변화에 대한 태도, 맥락적 변인, 조직 잔류 관련 변인, 이직과정 모델링 등 관심 분야의 확장과 다양한 변인들을 신규로 도입하였다. 국내의 경우, 1997년 외환위기를 거친 2000년 이후부터는 이직 관련 연구가 증가하였는데, 주로 개인적, 조직적, 환경적 요인을 이직의 예측변인으로 설정하고 직무만족 등 태도요인의 매개효과를 검증하는 전통적 관점의 연구가 주로 수행되었다. 이후 2000년대 후반부터 경력만족, 경력몰입 및 이중몰입, 프로틴 경력 등 경력관련 변인을 이직의도와 밀접한 관련이 있게 모형을 설정하는 흐름으로 전개되고 있다(강인주, 정철영, 2015).

이직의도와 관련된 변인을 고찰하기 위해서는 이직의도 관련 연구를 개별적으로 보기보다, 이직의도 관련 연구를 통합적으로 살펴본 최근의 문헌고찰 연구 또는 메타분석과 같은 연구를 살펴볼 필요가 있다.

우선 Holtom 외(2008)의 연구에서는 이직의도 등에 영향을 미치는 요인군으로 개인적 특성, 개인의 직무 및 조직에 대한 태도, 직무환경, 개인-맥락 접점 및 조직맥락/거시수준을 도출하였다. 개인적 차이는 개인의 능력, 성격, 이력을, 직무환경에서는 직무관행, 직무범위, 자율성 및 역할 상태와 같은 변인이 이직의도 연구에서 사용되었다. 전통적/새로운 태도는 직무와 조직에 대한 개인의 태도를 의미하는데 우선 전통적 태도는 1950년대의 연구부터 현재까지 지속적으로 연구되어져 오는 것으로 이직의도 및 이직에 강한 영향을 미치는 것으로 나타난 직무만족 및 몰입, 조직몰입 등이 포함되어 있다. 새로운 태도는 스트레스, 소진 및 웰빙, 심리적 불확실성, 변화수용, 도전 및 스트레스 극복 등이 이직의도와 관련있는 변인으로 연구되었다. 개인-맥락 접점 또는 연결과 관련된 변인으로서는 정의(justice), 리더십, 애착, 개인적합성, 현실 가능한 직업 검토(realistic job preview), 대인관계, 직급이력(position history) 및 조직사회화를 이직의도와 관련있는 변인으로 다루었다. 마지막으로 조직맥락/거시수준의 변인군에는 조직규모, 집단응집력, 보상시스템, 조직문화, 조직명성, 조직풍토, 팀 단위 태도 및 제도적 규범 압력 등이 주요 관련변인으로 포함되었다.

한편 앞서 살펴보았듯이 이직의도 관련 연구들은 사회의 분위기 및 트렌드, 경제상황 등에 의하여 영향을 받게 되기 때문에 기존의 이직의도 관련 전통적인 변인들 이외에도 새로운 변인들이 최근 연구되는 것으로 나타났다(Holtom 외, 2008). 이들은 변화수용, 도전, 스트레스 극복, 직급이력, 조직사회화, 조직명성, 조직풍토, 팀 단위 태도 및 제도적 규범 압력으로, 1990년대 중반 이후 이직의도 또는 이직행동에 영향을 미치는 중요한 변인으로 부각되었다([그림 II-3] 참고).



[그림 II-3] 이직의도 관련 변인군 및 개별변인

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), p.224의 표를 연구자가 연구내용에 적합하도록 모형을 발췌 및 재구성함

다음으로 오희균과 정규엽(2014)은 일반적인 조직보다 조직구성원의 빈번한 이직으로 신규인력의 인적자원관리 및 개발에 어려움을 겪고 있는 호텔산업을 대상으로 호텔리어의 이직의도 억제요인에 관한 메타분석을 실시하였다. 메타분석을 위해 도출한 변인군은 Porter와 Steers(1973)이 제안한 직무내용 요인, 조직관련 요인 및 작업환경 요인이었다. 이러한 개념적 틀을 토대로 이직의도를 다룬 204편의 양적연구로부터 도출된 세 요인별 구체적인 변인은 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 이직의도 억제요인군 및 관련 변인

억제 요인군	관련 변인(사례수)			
직무내용 요인	경력몰입(8)	고객지향성(3)	과업중요성(2)	기술다양성(2)
	내면적 행위(6)	서비스회복행동(3)	스트레스대처전략(6)	업무역량성(4)
	업무영향력(5)	업무의미성(5)	연계(5)	자기결정력(5)
	자기효능감(4)	적합(5)	직무가치(7)	직무만족(76)
	직무몰입(6)	직무성과(6)	직무자율성(4)	직무적합성(3)
	진심적행위(2)	피드백 적절성(4)	핵심자기평가(4)	희생(5)
조직관련 요인	가치의제(4)	개인조직 적합성(3)	경영자신뢰(2)	경영정책(6)
	교육훈련(5)	기업윤리(2)	보상제도(8)	복지 후생(6)
	분배공정성(9)	상호작용공정성(2)	승진역할(16)	인사고과제도(6)
	임금수준만족(14)	절차공정성(9)	조직동일시(4)	조직몰입(53)
	조직시민행동(9)	조직신뢰(8)	조직커뮤니케이션(5)	조직후원인식(12)
작업환경 요인	개별적 배려(4)	거래적리더십(8)	근무환경(6)	동료관계(10)
	동료만족(5)	동료후원인식(4)	변혁적리더십(9)	상사관계(5)
	상사만족(7)	LMX(7)	상사신뢰(4)	상사지원(4)
	서번트리더십(16)	지적자극(4)	집단응집력(3)	카리스마(3)
	팀몰입(3)	팔로워십(6)		

자료: 오히균, 정규엽. (2014). 호텔리어의 핵심 이직의도 억제요인에 관한 메타분석: Hedges-Olkin 효과크기 모형의 적용. 호텔경영학연구, 23(6), p.216에서 인용.

이 연구의 메타분석 결과 직무내용 요인에서 이직의도에 대한 상위 10개 변인의 영향력 크기는 ①적합($r=-.374$) > ②직무만족($r=-.361$) > ③직무몰입($r=-.352$) > ④업무의미성($r=-.312$) > ⑤경력몰입($r=-.289$) > ⑥희생($r=-.266$) > ⑦직무성과($r=-.260$) > ⑧업무영향력($r=-.233$) > ⑨핵심자기평가($r=-.223$) > ⑩자기결정력($r=-.204$) 순으로 나타났다. 조직관련 요인에서는 ①절차공정성($r=-.487$) > ②조직신뢰($r=-.475$) > ③개인-조직 적합성($r=-.474$) > ④조직몰입($r=-.450$) > ⑤가치의제($r=-.428$) > ⑥조직동일시($r=-.409$) 등이 강한 효과크기($r \geq .40$)를 나타내는 것으로 확인되었으며, 이어 중간 효과크기($r=.25$ 부근)를 지닌 ⑦분배공정성($r=-.311$) > ⑧상호작용공정성($r=-.281$) > ⑨조직시민행동($r=-.260$) > ⑩조직후원인식($r=-.237$) 순으로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 작업환경 요인에서는 ①팀 몰입($r=-.360$)을 비롯하여 중간 효과크기를 보유한 ②상사관계($r=-.302$) > ③상사만족($r=-.265$) > ④변혁적 리더십($r=-.232$) > ⑤동료만족($r=-.229$) > ⑥개별적 배려($r=-.216$) > ⑦집단응집력($r=-.214$) > ⑧팔로워십($r=-.211$) > ⑨동료관계($r=-.210$) > ⑩카리스마($r=-.180$)

순으로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위 선행연구의 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 직무와 조직에 대한 조직구성원의 전통적인 태도와 이직의도 간 관계를 다룬 연구의 수는 매우 많았으며, 실제로 이들이 이직의도의 강력한 예측변인으로 나타났다. 이는 이직의도 및 이직행동과 관련된 변인들 중 가장 직관적으로 떠올릴 수 있으며, 이직의도와 심리적 거리도 가깝기 때문에 이직 또는 이직의도를 다루는 연구에서 나타나는 자연스러운 현상으로 판단된다.

둘째, 교육훈련의 이직의도 감소 효과에 주목할 필요가 있다. 메타분석 결과 교육훈련은 이직의도에 큰 수준의 효과크기($r=-.10$)를 갖지는 못했으나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육학 분야에서 이직의도를 설명하기 위해 교육훈련보다 체계적 현장직무훈련(Structured On-the-Job Training), 멘토링 및 코칭이라는 구체적인 교수학습방법을 활용하는 반면 타 학문 분야에서는 교육훈련 투자, 교육훈련 활동 수준 등을 이직의도의 예측변인으로 투입하고 있었다. 실제 신입사원 및 초기경력자를 대상으로 이루어지는 기업의 집합교육에서는 이들의 직무와 조직에의 애착을 제고하기 위한 교육내용과 다양한 학습방법을 활용한다는 점을 생각할 때, 교육훈련 활동과 이직의도 간 관계에 관한 이론적, 실증적 연구가 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 조직사회화와 이직의도 간 관계를 국내 상황에서 직접적으로 확인해볼 필요가 있다. Holtom 외(2008)는 조직사회화가 1990년대 후반부터 이직의도와 관련성을 보기 시작하였다고 하였으나, 국내에서는 그리 활발히 이루어지지 않은 것으로 보인다. 오희균과 정규엽(2014)의 연구에서는 조직사회화가 나타나지 않았으며, 이외 RISS 데이터베이스를 활용한 검색 결과에서도 조직사회화와 이직의도의 관계를 다룬 연구는 차종석(2011), 김양신과 이영민(2015) 및 윤수정과 박혜자(2015)에 불과했으며, 초기경력자 혹은 신입사원을 다룬 연구는 김양신과 이영민의 연구가 유일했다. 그러나 오희균과 정규엽의 메타분석 연구를 살펴보면 업무역량, 대인관계, 조직동일시 등은 조직사회화의 대표적인 구성변인이며, 초기경력자에게는 조직사회화가 개인뿐만 아니라 조직 입장에서 큰 과제인 만큼, 초기경력자의 조직사회화를 통한 이직의도 감소와 관련된 연구는 보다 다양한 상황적 요소가 추가되어 수행될 필요가 있다.

넷째, 팀 또는 팀원과 이직의도와 관련된 연구가 중요한 것으로 판단된다. 이는 팀 단위의 태도, 리더십뿐만 아니라 상사 및 동료와의 관계 및 이들의 지지 여에 관하여 최근에 주목받고 있으며, 메타분석 결과에서도 볼 수 있듯이, 팀 몰입, 상사 관계 및 만족, 변혁적 리더십, 동료만족, 개별적 배려, 동료 관계 등은 이직의도 억제에 중요한 요인으로 작용하고 있었다. 실제로 대기업의 업무는 팀 단위의 업무가 대부분이며, 기존 다른 팀 내 조직구성원들과의 대인관계 경험이 부족한 초기경력자들은, 그들의 경력 초기에는 팀장 및 팀원과의 상호작용이 조직 내에서 가질 수 있는 대부분의 인간관계이기 때문에 이들의 조직사회화와 이직의도에 팀장 및 팀원과의 관계는 매우 중요하다. 따라서 초기경력자와 팀장 및 팀원과의 관계는 이들의 조직사회화 및 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 중요한 변인임과 동시에 다른 변인과 조직사회화 및 이직의도의 관계를 조절할 수 있는 주요 변인으로 판단된다.

3) 이직의도의 측정

국내외 이직의도 관련 연구에서 이직의도를 측정하기 위한 도구는 다양하게 존재하는데, 이들 연구들은 국외의 이직의도 측정도구를 번역하거나 일부를 수정, 추출 또는 보완하여 사용하는 경우가 대부분을 차지하고 있었다. 현재까지 국내외 이직의도 측정을 위해 활용되는 대표적인 도구로는 Michaels와 Spector(1982), Mobley(1982), Mobley, Horner와 Hollingsworth(1978), Singh, Goolsby와 Rhoads(1994), Rizzo, House와 Lirtzman(1970), Steel과 Ovalle(1984), Bluedorn(1982), 전정아와 백운일(2012)의 연구가 있다.

Michaels와 Spector(1982)는 Mobley, Griffeth, Hand와 Meglino(1979)의 이직 모형을 실증적으로 검증하기 위해 정신건강 관련 기관의 직원을 대상으로 데이터를 수집하였으며, 이 과정에서 3문항의 이직의도 도구를 개발하였다. 이 때 도구는 응답자가 얼마나 자주 퇴사하려고 마음을 먹는지, 얼마나 그만두기를 원하는지, 그리고 퇴사 계획 수준을 물었으며, 세 문항 응답점수의 합으로 이직의도 값을 나타냈다. Mobley(1982)는 자신의 저서인 ‘Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control’에서 측정도구를 제시하였으며, 이는 단일요인으로 전체 6문항으로 구성되어 있다. Mobley의 6문항으로 구성된 이 도구는 Michaels와 Spector(1982)의 도구와 함께 국내외 이직의도 관련 연구에서 가장 널리 활

용되는 도구로 알려져 있다(강인주, 정철영, 2015). 특히 이 도구는 국내에서 강인주와 정철영, 문영주(2010), 이기은(2007), 진양호, 조승균과 김준희(2013) 등에서 공공 또는 민간 조직 여부나 특정 직무와 상관없이 활용되었으며, 이들 연구에서 모두 높은 구성타당도와 신뢰도를 확보하였다. 이외 Mobley, Horner와 Hollingsworth(1978), Singh, Goolsby와 Rhoads(1994), Rizzo, House와 Lirtzman(1970), Steel과 Ovalle(1984), Bluedorn(1982), 전정아와 백운일(2012)의 연구들은 최소 3문항부터 5문항으로 구성되어 있는데, 대체로 재직 중인 조직에 대한 부정적인 태도를 묻는 유형과 타 조직으로의 이직 또는 현재 직장에서의 퇴사 가능성을 묻는 유형으로 구성되어 있었으며, 연구자들 간 문항 내용에서 큰 차이는 없었다. 이들 두 유형의 대표적인 문항으로, 첫 번째 유형의 문항은 “현재 직장에서는 불행하다”, 또는 “현재 직장을 선택한 것을 후회한다.” 등이 있었으며, 두 번째 유형으로는 “여건이 된다면 회사를 옮길 것이다”, “현재 회사를 떠나고자한다” 등이 있었다. 그 외 독특한 측정도구로 Blau(1985)의 도구가 있는데, ‘18개월 이내에 현재 조직을 떠날 생각이 있다’와 같이 향후 조직을 떠날 의도 또는 계획을 묻는 단일 문항으로 이직의도를 측정하기도 한다. 위 내용들을 포함한 이직의도 연구별 개발된 문항은 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 연구자별 이직의도 측정문항

연구자	이직의도 측정문항
Rizzo, House & Lirtzman(1970)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 종종 이 회사를 그만두고 싶다는 생각을 한다. ▪ 내가 만일 다시 직장을 선택한다면 이 회사를 선택하지 않을 것이다. ▪ 나는 현재의 회사에서 다른 곳으로 이직하고 싶다
Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 현재 직장을 그만두는 것을 종종 생각하곤 한다. ▪ 나는 아마도 내년에는 새로운 직장을 찾을 것이다. ▪ 나는 우리 조직을 가급적 빠른 시일 내에 떠날 것이다.
Bluedorn (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 다른 직장으로 옮길 여건이 된다면 그 회사로 이직할 것이다. ▪ 직장생활을 다시 시작할 수 있다면, 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다. ▪ 나는 이 직장을 선택한 것에 대해 후회한다.
Michaels & Spector (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 얼마나 자주 심각하게 회사를 그만두려고 고민하는가? ▪ 회사를 정말로 그만두고 싶은가? ▪ 회사를 그만두기 위한 계획을 하고 있는가?

연구자	이직의도 측정문항
Mobley (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 다른 회사에서 일해보고 싶다. ▪ 다시 선택할 수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다 ▪ 더 나은 조건의 회사가 있다면 이직할 생각이 있다. ▪ 나는 현재 회사를 그만 둘 생각을 진지하게 하고 있다. ▪ 나는 새로운 회사로의 이직을 생각하고 있다. ▪ 나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다.
Steel & Ovalle (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현 회사를 떠나고 싶다. ▪ 현 회사에서 불행하다. ▪ 현 회사는 나의 인생에서 중요한 의미가 없다. ▪ 현 회사는 가족과 같은 따뜻함이 없다. ▪ 현 회사는 평생직장이 아니다.
Singh, Goolsby, & Rhoads(1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 조만간 새로운 직장을 찾으려고 한다. ▪ 나는 현재 직장을 그만두어야겠다는 생각을 하고 있다 ▪ 나는 새로운 직장을 찾기 위해 노력 중이다
전정아 & 백운일 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 새 직장으로 이직을 고려중이다. ▪ 직장을 그만두고 싶은 생각이 든다. ▪ 여건이 허락된다면 회사 옮길 생각이다. ▪ 현 상황보다 조금이라도 좋은 조건이면 이직할 것이다.

이직의도 측정도구들을 종합하여 분석한 결과, 이들의 공통점은 다음과 같다. 우선 이직의도 도구는 단일요인으로 이루어져 있었다. 이는 이직의도의 개념 자체가 학자들 간 차이가 거의 없을 만큼 직관적으로 이해하고 나타내기 쉽기 때문으로 판단된다. 둘째, 이직의도 측정 도구에는 대체로 현 직장에 대한 조직구성원의 태도와 현 직장에서의 퇴사 또는 이직 가능성을 묻는 문항이 포함되어 있었다. 현 직장에 대한 조직구성원의 태도에는 직무와 조직에 대한 부정적인 태도를 포함하고 있었는데, 이는 직무만족 또는 조직몰입의 개념과 일부 중복되는 점으로 판단될 수는 있으나, 보다 이직과 직접적인 연관이 있는 강한 어휘(예: 후회, 불행, 다시는 선택하지 않을 것 등)를 사용함으로써 직무만족, 조직몰입과 이직행동의 사이에 위치할 수 있는 개념을 나타낸다고 할 수 있다. 현 직장에서의 퇴사 또는 이직 가능성을 묻는 문항은 보다 이직 행동에 직결될 수 있는 문항으로 구성되어 있었으며, 이직 계획 수준, 구인광고 검색, 이직 노력 수준 등이 문항에 포함되어 있었다.

4. 팀 구성원 사회적 지지와 개인-직무 적합성

가. 팀 구성원 사회적 지지

1) 팀 구성원 사회적 지지의 개념

가) 사회적 지지의 개념

입사한지 얼마 되지 않은 초기경력자는 조직에 적응하여 업무 내외적인 자신감이 생기기 전까지 많은 시행착오를 겪게 되며, 이 과정에서 부정 스트레스와 내외적 갈등을 갖는다. 이러한 현상을 완화할 수 있는 강력한 요인으로 조직맥락의 사회적 지지가 있는데, 현재의 대기업 업무수행 특성상 초기경력자는 팀장 및 팀원 등 팀 환경과의 상호작용이 직장생활의 대부분을 이루기 때문에(유지운, 탁진국, 2012) 이들의 조직에 대한 긍정적인 직업심리를 기대하기 위해서는 팀 구성원의 지지 행동에 관하여 논의할 필요가 있다. 팀 구성원의 지지에 관한 개념을 이해하기 위해서는 우선 사회적 지지(social support)의 개념을 살펴볼 필요가 있다.

사회적 지지는 1970년대 중반에 예방심리학 분야에서 스트레스와 조직에의 적응 간 관계를 조절하는 중요한 변인으로 떠올랐다(김원형, 신강현, 허창구, 이종현, 2007). 이러한 사회적 지지는 사회적 연결망(Gottlieb, 1981), 사회적 결속(Hendersons, 1980), 유의미한 사회적 접촉(Cassel, 1976) 등의 유사용어와 함께 활용되었다. 이러한 사회적 지지를 광의의 개념으로 보면, '개인이 특정 환경에서 타인과의 상호작용으로부터 받는 다양한 형태의 지원'으로 정의된다(Cohen & Wills, 1985, p. 310). Cobb(1976)는 개인이 존경받고 보호받을 수 있다는 신념과 결과를 사회적 지지라고 정의하였고, House(1981)는 사회적 지지를 사람들이 서로에게서 받은 정서적 관심, 도구적 지원, 정보 또는 평가라고 정의하였다. Cohen과 Hoberman(1983)은 개인이 가진 인적 네트워크로부터 얻을 수 있는 긍정적인 자원이라고 하였으며, 물질적 지지, 정보적 지지, 정서적 지지, 자존감 지지로 나누어진다고 하였다.

한편 지속적인 사회적 지지는 개인이 자신이 속한 환경에 적응하는데 필요한 지식과 방향을 제시해주는 역할을 하며, 인간의 정서적 적응과 생활 만족에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 또한 인간의 사회적인 욕구를 충족시켜주고, 타인과 의미 있는 상호작용의 결과로 얻어지는 것으로 개인의 심리적 적응을 도우며, 문제해결을 강화하는 측면에서 중요하다(Sarason, Levine, Basham, &

Saranson, 1983). 그러나 사회적 지지의 개념을 명확히 도출하는 것은 쉽지 않은데, 그 이유는 사회적 지지는 타인으로부터 받은 단순한 수준의 애정이나 확신, 정서적, 물질적 도움 등의 개별적 개념이 아니라 이러한 다차원적인 감정들이 복합적으로 결합되어 있으며, 지지의 원천에 따라 지지의 유형과 강도가 다르기 때문이다(Cohen & McKay, 1984). 사회적 지지의 원천이란 특정 개인에게 사회적 지지를 제공하는 사람 또는 특정 대상을 의미하며, 구체적으로 이 연구의 주요 관심사인 조직 및 업무 맥락에서는 상사와 동료 등이 직접적인 사회적 지지의 원천이 될 수 있으며, 이외의 간접적인 지원 원천으로는 가족, 친구, 이웃, 친척, 상담자, 치료자 등이 포함된다. 사회적 지지가 누구에 의해 제공되는가에 따라 사회적 지지가 관련 변인에 미치는 영향이 다르게 나타난다는 점에서, 사회적 지지의 원천, 즉 사회적 지지를 수행하는 대상을 구분하는 것은 중요하다(LaRocco, House, & French, 1980). 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도와 조직사회화와 같은 직업행동은 직무나 조직 맥락적 차원에서 논의될 필요가 있으며 특히 이들의 직업 활동은 대부분 팀제 하에서 수행된다. 따라서 아래에서는 조직 맥락적 측면에서 팀장과 팀원의 사회적 지지의 개념을 논하고자 한다.

한편 선행연구에서 직장에서의 사회적 지지 원천은 주로 상사와 동료로 구성되는데(Grandy, 2003), 이 연구의 대상이 초기경력자이며 현재 대기업 영업직의 업무운영 방식이 팀제 중심임을 고려할 때, 상사(supervisor)는 팀장으로, 동료(coworker)는 팀장을 제외한 팀원으로 정의할 수 있다(박종선, 2015).

나) 팀 구성원 사회적 지지의 개념

팀장의 사회적 지지는 팀장의 사회적, 감정적 관심을 말하는 것으로, 상사가 부하직원에 대하여 심리적 지원, 상호신뢰, 친절, 도움과 같은 분위기를 창출하는 정도로 정의하고 있으며(House, 1981), Greenhaus, Parasuraman와 Wormley(1990)는 조직구성원이 업무수행 과정에서 상사가 자신과 자신의 업무에 갖는 관심을 비롯하여, 도움이 필요할 시 이에 얼마나 기꺼이 응할 것인지에 대한 지각의 정도로 정의하였다. 국내 연구에서는 이종호와 허희영(2012)은 상사의 지지를 업무를 수행하는 과정에서 상사가 자신과 업무에 관심을 가지며 필요한 경우 도움을 제공할 것이라고 믿는 구성원의 인식으로 정의하였다. 육풍림(2012)은 팀장의 사회적 지지를 종사원들 각각의 업무수행과 능력발휘의 과정

에서 자신의 업무수행에 대하여 얼마나 많은 관심을 가지고 있으며 필요한 경우 도움을 줄 것이라 생각하고 있는지에 대한 지각의 정도로 보았다. 실제로 조직에서 초기경력자들은 조직의 비전과 목표, 업무에 대해 피드백이나 격려를 받기 위해서 상사에게 의존하게 된다. 즉, 하급자들은 상사가 자신의 조직 내·외의 문제를 해결하는데 도움을 주고 자신들의 역할 과부하와 역할갈등을 해결할 수 있도록 지원해 주기를 바란다. 상사 지지는 상사와의 관계를 친밀하게 하기도 하고, 집단 구성원들의 개별적 복지를 보살피기도 하며, 부하 직원에게 호의와 변동사항을 사전에 통지해 주는 것과 같은 일을 통해서 형성될 수 있다.

위 정의들을 정리하면, 팀장 사회적 지지는 여러 원천의 사회적 지지 중 팀장으로부터 받는 지원에 대한 조직구성원들의 지각으로(Burke, Borucki & Hurley, 1992), 팀원들의 업무수행에 활력을 제공하고 멘토 역할을 하며, 핵심적인 피드백을 지속적으로 제공한다(Babin & Boles, 1996). 따라서 이 연구에서 팀장 사회적 지지는 대기업 영업직 초기경력자가 직장생활을 수행하는 동안 자신의 팀장으로부터 받는 정서적지지에 대한 인식 수준으로 정의한다.

동료 또는 팀원의 사회적 지지는 직장 내에서 상사 또는 팀장만큼 중요한 사회적 지지 원천으로(Mayo, Sanchez, Pastor, & Rodriguez, 2012), 직무 스트레스 완화와 관련된 조직행동학 분야에서 오랜 기간 동안 논의되어져 왔다. 일반적으로 동료 또는 팀원의 사회적 지지는 조직구성원이 자신의 동료 또는 팀원으로부터 받는 배려와 지원을 인식하는 정도를 의미한다(육풍림, 2012). 팀원의 사회적 지지에는 직무 관련 사항과 개인적인 관심사항이 포함되며, 보통 조직 내에 절친한 동료가 많을수록 이들의 배려와 지원의 수준이 크다고 볼 수 있다(이규만, 2005). 조직 내에서 한 개인이 팀원으로부터 정서적 지지를 비롯하여 직무협조 등을 제공 받을 때 동료들과 강한 유대감이 형성되고, 자신의 직무와 조직에 더욱 긍정적인 태도를 지닐 것으로 파악하고 있다.

위 선행연구들의 개념을 토대로, 이 연구에서는 팀원 사회적 지지를 대기업 영업직 초기경력자가 직장생활을 수행하는 동안 자신의 팀장을 제외한 팀원으로부터 받는 정서적 지지에 대한 인식 수준으로 정의한다.

2) 팀 구성원 사회적 지지 관련 선행연구

팀 구성원의 사회적 지지와 관련된 선행연구는 주로 간호사, 호텔종업원, 항공

승무원 등을 대상으로 다수 수행된 것으로 나타났다. 이는 사회적 지지 연구가 개인의 스트레스 완화 및 완충 효과 구명을 위한 연구에서부터 출발하였기 때문에, 업무강도가 강하고 조직구성원의 이직이 이슈가 되는 특정 직업군을 대상으로 많이 연구가 수행된 것으로 판단된다(Mayo, Sanchez, Pastor, & Rodriguez, 2012).

이러한 직장과 관련된 사회적 지지 연구 주제는 대체로 두 유형으로 나뉘는데, 첫째는 이들의 사회적 지지가 직무 스트레스(김화연, 이형룡, 2012; Beehr, Bowling, Bennett, 2010), 직무탈진 또는 직무소진(이채향, 허진영, 2006; Hamama, 2012; Lambert, Altheimer, & Hogan, 2010; Yurur, Sarikaya, 2012), 조직사회화(Jokisaari & Numi, 2009; Nelson & Quick, 1991), 직무만족(정혜옥, 이옥형, 2011; Brough & Frame, 2004; Erdwins, Buffardi, Casper, & O'Brien, 2001; Othman & Nasurdin, 2013), 조직몰입(Othman & Nasurdin, 2013, Wayne, Shore, & Liden, 1997), 이직의도(Brough & Frame, 2004; Nissly, Barak, & Levin, 2005) 등의 직업 관련 심리에 직접 영향을 미치는 영향력 검증 연구이고, 둘째는 위와 같은 변인을 종속변인으로 하는 모형에서 조절효과를 검증하는 연구(김정민, 장영희, 2015; 정철영, 박정아, 2012; Barcharach, Bamberger, & Biron, 2010; Cobb, 1976; Cohen, Wills, 1985; Günter, & Germeys, 2012; Karatepe, 2010; Schreurs, Hetty van Emmerik, Sargent, 2000; Stetz, Stetz, & Bliese, 2006)이다.

팀 구성원의 사회적 지지에 관한 선행연구를 검토한 결과, 조직에서의 팀장과 팀원의 사회적 지지는 직무로부터 오는 부정적인 정서에 대해 완충작용을 하는 대표적인 상황적 변인이며(Van der Doef & Maes, 1999), 많은 연구에서 조절 변인으로 투입되는 경우가 많아 팀장과 팀원의 사회적 지지 수준의 개선과 관련된 인적자원 제도(practice)와 개입방법(intervention)과 관련된 시사점을 주는데 기여했다.

3) 팀 구성원 사회적 지지의 측정

팀장 및 팀원의 사회적 지지의 개념은 앞서 정의하였듯이, 대기업 영업직 초기경력자가 직장생활을 수행하는 동안 자신의 팀장과 다른 팀 구성원으로부터 받는 정서적 지지에 대한 인식 수준으로 정의한다. 실제로 조직 및 직무 상황에서 사회적 지지는 연구자별 정의가 대체로 유사하였으며, 이에 팀장 또는 상사, 그리고 팀원 또는 동료의 사회적 지지를 측정하는 도구 또한 대체로 유사한 도

구를 직업이나 업무 상황에 적합하게 일부 수정하여 활용하였다. 이에 조직 상황에서 팀 구성원의 사회적 지지를 측정하는 주요 도구는 아래 두 개와 같다.

Caplan, French, Van Harrison과 Pinneau(1975)의 연구는 조직상황에서의 사회적 지지 원천을 상사(supervisor)와 동료(coworker)로 파악하고, 이들이 조직 구성원으로서 개인에 대한 정서적지지 수준을 측정하고자 하였다. 측정문항은 각각 4문항씩 총 8문항으로 구성되는데, 대상별 문항내용은 주어를 제외하고 일치한다. 문항의 내용은 ‘회사생활 전반에 대한 자발적 지원 수준’, ‘대화의 형식성 수준’, ‘어려운 직무상황에서의 의지 수준’, ‘개인적인 상호작용 수준’으로 구성된다. Caplan 외의 도구는 이후 조직구성원의 지지와 관련된 국내외 연구에 많이 활용되었으며, 해당 개념에 대한 도구 개발에도 큰 영향을 미쳤다(Mayo, Sanchez, Pastor, & Rodriguez, 2012).

Karasek, Trantis와 Chaudhry(1982)의 연구는 조직구성원의 직무특성과 정신적 긴장의 관계에서 상사와 동료의 사회적 지지의 조절효과를 구명하고자 하였다. 이 연구에서는 상사와 동료를 대상으로 각각 4문항의 사회적 지지 문항이 개발되었다. 우선 상사의 사회적 지지 문항은 ‘부하직원 고민에 대한 관심’, ‘나의 의견에 대한 관심’, ‘나의 업무에 대한 자발적 지원’, 그리고 ‘부하직원 간 협력 유도’로 구성되었다. 동료의 사회적 지지 문항은 ‘업무능력 수준’, ‘나에 대한 관심’, ‘나에 대한 친절함’, 그리고 ‘나의 업무에 대한 자발적 지원’으로 구성되었다. Karasek 외의 문항은 Caplan 외 (1975)의 문항과 큰 차이가 없었으며, 두 대상 간 일부 문항의 측정내용이 일치되게 구성되어 있었다(<표 II-10> 참조).

<표 II-10> 연구자별 팀 구성원 사회적 지지 측정문항 및 측정방법

도구 개발자	측정문항	방법
Caplan, Cobb, French, Van Harrison, & Pinneau (1975)	<ul style="list-style-type: none"> 당신의 '팀장/팀원'은 당신의 회사 생활이 보다 쉬워지도록 얼마나 기꺼이 나서는가? 당신은 당신의 '팀장/팀원'과 얼마나 편하게 대화할 수 있는가? 직장에서 어려운 일이 발생하였을 때, 당신은 '팀장/팀원'이 얼마나 의지되는가? 당신의 '팀장/팀원'은 당신의 개인적인 문제에 얼마나 귀기울여주는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 각 문항별로 상사와 동료들 보기로 놓고 보기별 5점 척도 활용
Karasek, Triantis, & Chaudhry (1982)	<ul style="list-style-type: none"> 나의 상사는 부하직원의 고민에 관심을 갖고 있다. 나의 상사는 내가 말하는 것에 관심을 갖고 대해준다. 나의 상사는 내가 하는 일을 호의적으로 도와준다. 나의 상사는 부하직원들이 서로 협력하여 일이 잘 진행되도록 이끌어 간다. 나의 동료들은 자신의 일에 능력 있는 사람들이다. 나의 동료들은 나에 대해 개인적인 관심을 갖고있다. 나의 동료들은 친절하다. 나의 동료들은 내가 하는 일을 호의적으로 도와준다. 	<ul style="list-style-type: none"> 5점 척도

한편 팀 구성원의 사회적 지지를 측정하는 연구에서는 많은 연구자가 관련 도구를 개발하였으나(Grandy, 1999; House, 1981; Iverson, 1998; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, & Bongers, 1998)), Caplan 외(1975)와 Karasek 외(1982)와 비교하였을 때 문항 수 및 내용이 거의 동일하였다.

이에 이 연구에서는 Caplan 외(1975)의 도구를 번역하여 사용하고자 한다. Caplan 외의 도구는 이후 개발된 여러 연구자의 도구의 내용과 거의 차이가 없으며, 팀장과 팀원을 대상으로 동일한 문항으로 구성되어 있어 이를 활용할 경우 팀장과 팀원 사회적 지지의 상대적 기여도에 대한 논의도 가능하다는 장점이 있다.

나. 개인-직무 적합성

1) 개인-직무 적합성의 개념

직업심리 및 조직행동 분야에서 적합성(fit)에 관한 논의는 개인과 개인이 속해있는 환경 간 상호 적합성의 논의에서 시작하여, 크게 개인과 조직 간 적합성, 그리고 개인과 직무 간 적합성의 개념을 중심으로 많은 연구가 이루어지고

있다. 적합성의 논의에서 개인-상사 혹은 동료와 같은 대인관계와 관련된 개념도 존재하지만, 개인이 구직이나 이직을 선택할 때에는 직무와 조직과의 적합성을 훨씬 더 크게 고려되어야 하는 요소임에 따라, 적합성의 개념은 개인과 직무 및 개인과 조직을 중심으로 연구되어 왔다(최보인, 장철희, 권석균, 2011). 이 연구에서는 개인과 조직의 적합성 또는 조직에 대한 개인의 적응 수준을 조직사회화로 다루기 때문에, 개인-직무 적합성을 중심으로 고찰하고자 한다.

개인-직무 적합성의 개념을 살펴보면 Caldwell과 O'Reilly(1990, p. 648)는 “개인이 직무에 줄 수 있는 것과 직무가 개인에게 줄 수 있는 것들 사이의 일치 수준”으로 정의하였고, Edwards(1991)와 Kristof(1996)는 개인이 확보한 지식, 기술과 업무 수행에 필요한 그것의 적합 정도, 개인의 욕구, 선호, 적성 등과 해당 직무가 제공해주고 있는 내·외적인 보상 간 조화라고 정의하였다.

개인-직무 적합성은 Edwards(1991)의 연구에서 더욱 심화되었는데, Edwards는 당시까지 조직의 맥락에 주로 포함되는 개념이었던 직무특성이 개인이 인식하는 수준에서는 조직과 엄밀히 구분되어야 하는 개념임을 주장했다. 나아가 개인-직무 적합성을 욕구와 능력의 하위개념으로 구분하여, 욕구-직무를 “개인의 욕구, 선호, 적성 등을 해당 직무가 충족시키는 수준”으로 정의하였으며, 능력-직무를 직무수행 요건으로서 발생하는 지식, 기술, 능력 등의 직무요구에 개인이 보유한 지식, 기술, 능력 등이 부합하는 수준으로 정의하였다. 이러한 주장은 Cable과 Judge(1996), Cable과 DeRue(2002)와 Saks와 Ashforth(2002)와 같은 후속 연구들에 받아들여져 개인-직무 적합성을 직무담당자의 욕구와 능력이 직무특성과 얼마나 부합하는지로 측정하는 도구가 개발되었으며, 이후 관련 연구에서는 이들의 정의와 측정도구를 대부분 활용하고 있다.

국내의 선행연구들에서 개인-직무 적합성의 정의를 살펴보면, 최보인, 장철희, 권석균(2011, p. 202)은 “현 직무에서의 요구 수준과 현재 나의 수준의 일치 정도”로 정의하였다. 주효진(2013, p. 435)은 자신이 수행하는 직무가 자신이 속한 기업이나 조직 및 사회가 구성원 개인과 적합하다고 스스로 인식하는 정도로 의미한다고 하였으며, 즉 자신의 직무, 직장, 지역사회가 각자 개인 생활에서의 다른 측면들과 유사하거나 적합한 정도로 정의하였다.

종합하면, 개인-직무 적합성은 직무에 대한 개인의 욕구와 능력이 얼마나 잘 부합하는지 혹은 그 일치 수준을 의미한다. 이에 이 연구에서 개인-직무 적합

성은 개인의 욕구와 능력이 직무 요건과 특성에 부합하는 수준으로 정의한다.

2) 개인-직무 적합성 관련 이론 및 선행연구

개인-직무 적합성의 개념은 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 이론으로 설명될 수 있는데, ASA 이론에 따르면 특정 조직이나 업무에 매력(attraction)을 느낀 사람들은 자신이 다니길 희망하는 조직이나 직무에 지원을 하며, 조직은 지원자들 중 조직 또는 직무에 적합하다고 판단된 사람을 주로 선발(selection)하게 된다. 선발된 이후 조직이나 직무 적응에 어려움을 겪고 성과나 잠재성을 보이지 못한 경우 퇴출(attrition)의 과정을 겪게 된다는 것이다(Schneider, 1987). ASA 이론의 측면에서 개인-직무 적합성은 향후 직무에 잘 적응하고 좋은 성과를 보일 수 있는 구직자를 선발한다는 점에서 초기경력자들이 이러한 논의의 주요 대상이 된다. 또한 조직이나 직무의 특성에 따라 조직과의 적합성과 직무와의 적합성 간 우선순위가 존재할 수 있다는 점(최보인, 장철희, 권석균, 2011)에서 영업직 근로자와 같이 다른 직군에 비해 구분되는 능력이 요구되는 직무를 연구대상으로 선정할 경우 개인-직무 적합성을 반드시 고려할 필요가 있다.

개별 선행연구 수준에서 살펴보면, Lyons(1971)는 역할 명확성에서의 개인-직무 간 적합 수준을 연구하면서, 이러한 적합 수준이 직무만족에 강한 정적 영향을 미치지만 이직의도에는 강한 부적 영향을 미친다고 하였다. 또한 인적자원 관리 분야의 연구자들은 개인-직무 적합성의 연구를 통해 타당하고 구조화된 선발절차들이 비구조화된 기법들과 비교해서 종업원들을 선발하는 데 보다 효과적이라는 연구결과를 제시했다(Buckley & Russell, 1997).

개인-직무 적합성의 개념이 본격적으로 연구되기 시작한 1990년대 이후 관련 연구들에서는 개인 차원의 변수인 동기화, 성과, 결근, 직업선택 등과 더불어 전통적인 관련 직업태도인 직무만족 및 이직의도 등이 활발히 연구되는 것으로 판단된다. Kristof(1996)는 기존의 선행연구들에서 개인-조직 적합성은 조직에 대한 조직구성원의 태도와 관련되고, 개인-직무 적합성은 직무만족과 같은 업무에 대한 태도를 주로 다룬다고 하였다. Caldwell과 O'Reilly(1990)는 개인-직무적합성이 개인의 직무만족, 직무스트레스, 이직의도와 유의한 관계를 보인다는 결론들을 보여주었다. O'Reilly(1991)는 개인-직무적합에 대한 지각이 높은 사람은 더 긍정적인 직무태도를 보이며, 이직의도와 이직률은 더 낮고, 더 적은 스트레

스 관련 증후를 보인다는 사실을 실증하였다. 한편 Boon, Den Gartog, Boselie와 Paauwe(2011)의 연구에서는 개인-직무 적합성이 HR제도에 대한 인식 수준과 이직의도 및 직무몰입의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 나타나기도 했다. Chang, Chi와 Chuang(2009)의 연구에서도 개인-직무 적합성이 개인-조직 적합성과 상호작용하여 교육 투자와 이직의도의 관계에서 조절효과를 갖는다고 하였다. 이는 개인-직무 적합성을 포함한 적합성 변인들이 최근 조직심리 및 직업태도적 변수에 대한 조절변인으로 작용하는 연구들이 증가하고 있다는 주장을 뒷받침한다(Erdogan & Bauer, 2005; Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002).

국내 연구를 살펴볼 때, 개인-직무 적합성이 조직 구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며(백종훈, 2004), 패션 판매원의 직무적합성을 구성하는 요인을 제품지식, 직업의식, 현 직장 관여, 마케팅 협력자로서의 자질, 고객지향성, 자기관리의 6개 요인으로 구명하고, 직무 적합성이 높을수록 직무만족이 높고, 직무 적합성의 각 요인이 고루 높을수록 직무만족이 높은 것으로 예측하였다(정인희, 박경옥, 이미점, 민경선, 강진구, 2005). 직무적합성, 직무만족, 조직신뢰, 조직몰입이 조직 구성원의 자발적 이직의도에 결정적인 역할을 수행하며, 특히 직무적합성이 직무만족, 조직신뢰, 조직몰입에 유의적인 영향력 있는 변수라고 하고, 직무적합성은 세 가지 변수를 경유하여 자발적 이직에 영향을 주었으며, 이를 통해서 자발적 이직의 근본 원인을 조직의 공정성과 직무적합성이라고 하였다(강성수, 유우정, 황용수, 2008).

위 논의를 종합하면, 개인-직무 적합성은 일반적으로 조직의 초기경력자의 긍정적인 조직태도 및 직무성과를 예측할 수 있는 유력한 변인이다. 특히 조직에 대한 긍정적인 태도로는 전통적인 인적자원 성과라고 할 수 있는 직무만족과 이직의도이며, 특정 연구의 경우 독립변인과의 상호작용을 통해 이직의도에 영향을 미치는 변인으로도 활용되었다.

3) 개인-직무 적합성의 측정

Saks와 Ashforth(2002)는 구직 관련 변인과 고용의 질(직무만족, 조직몰입, 이직의도 등) 간 매개변인으로 개인-환경 적합성을 설정하였는데, 개인-환경 적합성의 하위 요소로 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성을 구성하였다. 이 때 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성 측정도구는 이 연구에서 개발되었는데, 기존

의 적합도 관련 선행연구를 토대로 각각 4문항씩 도출하였다. 이 연구에서 활용된 도구는 이후 국내외 여러 학자들이 활용하였으며, 국내에서는 노연희와 장재윤(2005)이 최초로 번역하여 이후 여러 연구에서 활용되었다(<표 II-11> 참고). 이 도구는 Saks와 Ashforth(2002)의 연구에서 문항내적일치도 값이 .87로 나타났으며, 최근의 국내 연구인 정연화와 홍아정(2015)의 연구에서도 .89로 나타났다.

Cable과 Derue(2002)는 주관적 적합성(subjective fit)을 개인-조직 적합성과 필요-충족 적합성 및 요구-능력 적합성 차원에서 개인-직무 적합성 측정을 위한 도구의 타당도 검증 연구에서 개인-직무 적합성 도구를 개발하였다. 이들은 도구 개발을 위해 Kristof(1996), Edwards(1991) 및 Cable과 Judge(1996)의 연구를 기반으로 문항을 도출하였으며, 이들 문항은 “내가 직무에서 기대하는 것과 직무로부터 얻는 것이 부합한다.”, “현재 직무에서 나의 재능은 잘 발휘된다.”, “나는 현재 직무로부터 내가 원했던 대부분을 얻고 있다.”, “내 직무와 내가 가진 기술은 잘 부합한다.”, “나의 능력과 내가 받은 훈련은 내 직무와 잘 부합한다.”, “나의 능력과 교육수준은 내가 현재 직무에 있는데 필요로 하는 것들이다.”와 같다. Cable과 Derue(2002)의 연구에서 개인-직무 적합성 도구의 문항내적일치도는 필요-충족 적합성의 개념이 .89, 요구-능력 적합성의 개념이 .84로 측정되었다.

기존의 도구를 재구성 및 수정하여 활용한 최보인, 장철희와 권석균(2011)의 연구에서는 Edwards(1991)의 개인-직무 적합성 정의에 따라 욕구의 차원과 능력의 차원으로 하위 개념을 구분한 후, 욕구는 Cable과 DeRue(2002)의 도구를 참고하여 5개의 문항으로 재구성하고 능력은 선행연구를 토대로 4문항을 개발하였다. 이 때 개발된 능력 차원의 개념을 측정하는 방법으로, 직무에서 요구되는 지식, 기술 및 태도와 개인이 보유하고 있는 그것의 일치 정도의 인식 수준을 측정하도록 하였다. 이 연구에서 문항내적일치도는 욕구 개념이 .86, 능력 개념이 .84로 측정되었다.

대부분의 선행연구들은 개인-직무 적합성 측정을 위해 Edward(1991)의 연구에서 제안한 것처럼 욕구와 능력의 차원으로 구분하여 측정하고자 하였으며, 실제로 측정 도구 또한 Cable과 Judge(1996)의 연구의 도구를 활용하거나 수정하여 사용한 것으로 나타났다. 이 연구에서는 Saks와 Ashforth(2002)가 개발한 도구를 활용하고자 하며, 이는 다른 측정도구들과 비교했을 때 문항의 의도는 거의 동일하면서 가독성이 가장 높기 때문이다. 개인-직무 적합성의 대표적인 측

정도구를 정리하면 <표 II-11>과 같다.

<표 II-11> 연구자별 개인-직무 적합성 측정문항

연구자	측정문항
Saks & Ashforth (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현재 내 직무는 내가 하고 싶었던 일이다. ▪ 현재 내 직무는 나의 욕구를 잘 충족시킨다. ▪ 현재 내 직무는 내가 지닌 지식, 기술, 능력과 잘 부합한다. ▪ 현재 내 직무는 나와 잘 맞는다.
Cable & Judge (1996) Cable & Derue (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내가 직무에서 기대하는 것과 직무로부터 얻는 것이 부합한다. ▪ 현재 직무에서 나의 재능은 잘 발휘된다. ▪ 나는 현재 직무로부터 내가 원했던 대부분을 얻고 있다. ▪ 내 직무와 내가 가진 기술은 잘 부합한다. ▪ 나의 능력과 회사에서 받은 훈련은 내가 해야 하는 일과 잘 부합한다. ▪ 나의 자질과 내가 여지껏 받은 교육들은 현재 직무가 필요로 하는 요구사항에 부합한다.
최보인, 장철희, 권석균 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내 현재 직무를 잘 수행할 경우 제공되는 물질적 보상(임금, 복지후생 등)은 내가 원하는 보상의 모습과 잘 일치한다. ▪ 내 현재 직무를 잘 수행할 경우 제공되는 심리적 보상(성취감, 학습과 성장, 인정 등)은 내가 원하는 보상의 모습과 잘 일치한다. ▪ 나는 실제로 나의 직무로부터 내가 원하는 물질적 보상을 충분히 얻고 있다. ▪ 나는 실제로 나의 직무로부터 내가 원하는 심리적 보상을 충분히 얻고 있다. ▪ 종합적으로 볼 때, 나는 나의 직무로부터 내가 원하는 것을 충분히 얻고 있다. ▪ 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 지식(knowledge)을 보유하고 있다. ▪ 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 기술/기능(skill)을 보유하고 있다. ▪ 나는 현재 직무 수행에 요구되는 적합한 능력(ability)을 보유하고 있다. ▪ 종합적으로 볼 때, 나는 현재 직무와 적합성이 높은 사람이다.

5. 형식 및 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 팀 구성원 사회적지지 및 개인-직무 적합성의 관계

가. 형식학습과 조직사회화 및 이직의도 간 관계

대기업 영업직 초기경력자를 대상으로 운영되는 교육 프로그램은 이들이 소속된 조직이 요구하는 인재로 육성할 수 있도록 역량을 키우는 과정이자 문화적 동화 과정이며, 이들에게 조직, 팀, 업무 등 정보를 제공하기 위해 실시한다(강대석, 2007). 또한 Jex와 Britt(2008)은 이러한 교육 프로그램은 초기경력자가 일을 효과적으로 수행하기 위한 교육과 조직 내 타인과 잘 지내도록 하는 관점 또한 포함된다고 하였다. 박소연(2011)은 신입사원을 대상으로 수행되는 대기업

그룹 차원의 교육은 주로 그룹에 대한 이해, 조직생활 기술 향상, 그리고 기초 직무역량 개발에 주요 목적이 있다고 하였으며, 구체적인 주요 주제로는 그룹 개요 소개, 핵심가치 학습, 기업경영 방식의 이해, 팀워크 향상, 신입사원의 역할 및 업무 역량 등으로 구성되었다. 즉, 초기경력자를 대상으로 이루어지는 대기업의 형식학습은 이들이 조직에 대한 깊은 이해를 비롯하여, 조직 핵심가치, 팀원과의 대인관계, 신입사원으로서의 역할명확성을 확보하도록 하여 조직과 직무에 몰입할 수 있는 조직 태도적 측면의 긍정적인 변화를 이끌어내고자 한다. 즉 초기경력자에 대한 형식학습은 교육 내용적 측면에서 조직사회화를 제고시킬 수 있을 것으로 판단된다.

형식학습과 조직사회화 및 이직의도 간 관계는 사회교환이론(social exchange theory)으로 설명할 수 있는데, 사회교환이론은 조직 또는 고용주와 조직구성원 간 신뢰와 의무에 근거한 상호 간 행동과 심리를 설명하는 이론이다. 사회교환이론의 관점에서 조직구성원들, 특히 초기경력자들은 입사 초기에 무엇인가 역할을 하고 싶다는 기대를 지니며, 이들은 자신이 조직으로부터 가치 있고 중요한 사람으로 인식되고 지원받기를 원하는 경향이 있다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 즉, 초기경력자들에게 실시되는 조직 차원의 교육 프로그램은 이들이 자신의 가치를 인식할 수 있게 하는 기제로 작용하고, 이는 곧 상호호혜의 측면에서 초기경력자의 조직에 대한 긍정적인 감정과 행동을 이끌어낼 수 있게 된다. 이러한 과정에서 형식학습의 원래 교육 목표인 조직사회화 수준 또한 확보할 수 있으며, 나아가 조직에 대한 긍정적인 태도로써 이직의도에도 영향을 줄 수 있을 것으로 보인다.

형식학습을 학습방법의 차원에서 살펴보면 조직사회화 및 이직의도와 관련된 실증연구가 다수 존재한다. 이 연구들은 초기경력자를 대상으로 실시되는 공식적 멘토링에 집중되어 있는데, 국내외 멘토링 연구의 대부분은 초기경력자를 대상으로 이들의 멘토링 활동 수준과 조직사회화의 관계를 유의하게 예측하는 것으로 구명하였다(김민선, 신용주, 2005; 김세웅, 2005; Ostroff & Kozlowski, 1993). 또한 멘토링의 효과를 조직사회화에서 보다 확장적 관점에서 수행한 연구(김우진, 2015; 서철현, 허양희, 2009; 송민철, 김진모, 2013; 차종석, 2011; Craig, Allen, & Reid, 2013; Goldner & Scharf, 2014; Scandura, Viator, 1994)들은 조직사회화를 매개로 하여 조직성과, 조직유효성을 비롯하여 이직의도와와의 관계 또한 유의하게 설명하는 것으로 나타났다.

나. 무형식학습과 조직사회화 및 이직의도 간 관계

무형식학습은 자기주도성을 바탕으로 타인과의 지식 교환, 외부정보 탐색 및 획득, 그리고 자기 성찰하는 것을 의미한다. 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 대체로 일터 환경, 특히 팀 환경에서 이루어지는데, 이들의 무형식학습의 대표적인 방법으로는 비공식적인 현장직무훈련(On-the-Job Training: 이하 OJT)과 멘토링이 있다.

팀 내 초기경력자는 형식학습을 통해 기초적인 내용을 학습하였다고 할지라도 이에 대한 경험이 없고 자신감이 상대적으로 낮기 때문에 업무를 수행하는 데 큰 어려움을 겪는다. 따라서 일반적인 대기업에서는 이들의 초기 교육을 위해 팀 내 선배 직원이 이들에게 OJT와 멘토링을 실시하며, 이 때 OJT와 멘토링은 대체로 비공식적이고 비계획적으로 수행된다. OJT는 업무 수행이 익숙한 선배 직원이 그렇지 못한 신입 혹은 후배직원에게 업무에 관해 가르쳐주는 비구조화된 교육 방식이다(Jacobs, 2003). 비공식적 멘토링은 조직에서 공식적으로 수행되는 멘토링과는 달리, 후배직원과 선배직원의 멘토-멘티(혹은 프로테제)의 관계가 자연스럽게 맺어지며, 이를 통해 업무 외적인 조직적응을 돕는 방법이다(노명화, 김효섭, 2015; 박소연, 2011; 오석영, 2014). 그리고 이들의 특성상 자신이 능력을 발휘하여 팀과 조직에 기여하고 인정받고 싶은 경향이 강하기 때문에 스스로 다양한 정보 원천으로부터 자발적인 학습을 수행하고자 한다. 이 과정에서 일어나는 시행착오와 자기성찰을 통해 이들은 조직의 목적과 가치, 조직과 부서의 내력, 조직의 은어와 전문용어 및 직무관련 지식과 기술을 점차 익혀나가며 조직에 적응하고 녹아들게 됨을 유추할 수 있다.

국내 선행연구를 살펴볼 때, 문세연과 나승일(2011)은 기업의 근로자가 무형식학습을 통해 습득하는 요소로 업무지식, 조직적응 및 맥락, 대인관계, 자기개발능력으로 보았다. 이 요소들은 Chao 외(1994) 등의 선행연구들에서 제시된 조직사회화의 하위개념, 즉 업무수행 지식, 기술, 조직적응, 대인관계 등의 요소와 크게 유사하다. 또한 조직의 모든 환경이 낯설고 새로운 초기경력자의 경우 이러한 업무수행 지식, 기술과 조직적응 및 대인관계의 요소를 일반 근로자보다 더욱 효율적으로 습득할 수 있다. 대기업 초기경력자의 무형식학습과 조직사회화 간 관계에 대한 손성극(2016)의 실증연구에서는 무형식학습 중에서 자기 성

찰은 조직사회화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 이들의 학습에 대한 자기주도성과 학습동기를 전제로 한다. 즉, 이들의 무형식학습은 자기주도학습과 학습동기와 관련이 있는 개념이다. 정리하면 개인이 업무 내·외적 영역에 대한 학습활동 수준이 높다는 것은 자신이 속한 조직에서 맡은 업무에서 좋은 성과를 보이고 상사와 동료로부터 인정을 받으며, 궁극적으로는 조직에서 좋은 경력을 이어나가고자 하는 의도로 판단할 수 있다. 반대로 이러한 자발적 학습활동 수준이 낮으면 대체로 직무성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이는 상사와 동료들로부터 부정적인 피드백을 유발하여 자신과 조직의 적합성에 대한 생각의 빈도와 이직에 대한 생각을 더욱 강화하는 데 영향을 미칠 것이다. 이러한 현상은 동기 이론을 통해서도 설명할 수 있는데, 동기는 개인별로 방향성과 지속성 등의 차원에서 차이가 있으며, 이러한 차이는 업무와 조직에 대한 몰입 수준의 차이를 만들어내며, 이는 결과적으로 무형식학습이 이직의도에 간접적으로 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다. 실제 무형식학습의 대표적인 방법인 멘토링과 OJT는 초기경력자의 조직사회화, 조직성과, 조직몰입, 직무만족을 비롯하여 이직의도에도 영향을 미친다고 하였다(Johnston, Griffeth, Burton & Carson, 1993; Ragins & Cotton, 1999; Scandura & Ciator, 1994, 송민철, 김진모, 2013).

다. 형식학습과 무형식학습 및 조직사회화 간 관계

2016년 현재, 대기업 영업직 초기경력자는 대체로 2010년 이후 대학 졸업자들로, 이들은 대부분 입시결과를 기준으로 상위권의 4년제 대학을 우수한 학점으로 졸업하고, 취업에 가산점이 되는 각종 시험 점수와 학교생활 이외의 활동이 평균적인 졸업생에 비해 매우 뛰어난 수준을 지닌, 소위 말하는 ‘스펙’이 우수한 청년들이다. 이와 같이 학력과 학벌이 좋고, 청년 고용 절벽 시대에 대기업에 취업할 만큼 우수한 역량을 지닌 조직구성원들은 높은 성취목표 지향성을 지니는 경향이 있어 인정을 받고 싶어 하는 욕구가 높으며, 학습지향성 또한 높아 학습동기와 자기주도학습 수준이 평균적인 청년들에 비해 높은 경향을 보인다. 이들은 대기업 입사 이후 우선적으로 신입사원 입문교육 또는 신입사원 연수라는 형식학습을 통해 조직과 관련된 핵심 이슈와 직무기초역량을 학습하게 된다. 이러한 형식학습을 통해 습득된 조직 및 직무 관련 내용들은 업무 상황에 적용

하게 되는데, 이러한 적용 과정에서 초기경력자는 보다 높은 수준의 성과물을 창출하기 위해 다양한 학습 원천으로부터 스스로 학습을 시도하며, 시행착오와 자기성찰을 거쳐 업무 내외적으로 필요한 지식, 기술 및 태도를 내재화하게 된다. 즉 대기업 영업직 초기경력자는 입사 이후 조직이 제공하는 형식학습 프로그램으로부터 조직 및 직무와 관련된 새로운 지식, 기술 및 태도를 학습하고, 학습된 내용들은 업무수행 과정에서 적용되면서 높은 수준의 성과 창출을 위한 무형식학습에 영향을 줄 것으로 유추할 수 있다.

Rowden(2002)은 형식학습 활동과 무형식학습의 관계를 논하면서, 형식학습에서 더 많은 경험을 지닌 개인은 학습한 내용을 바탕으로 더 많은 무형식학습을 수행하는 경향이 있다고 하였으며, Westbrook과 Veale(2001) 또한 형식학습을 열심히 수행하는 근로자는 자발적인 학습에 상대적으로 많은 시간을 투입한다고 하였다. 즉, 초기경력자를 대상으로 하는 형식학습 프로그램은 프로그램 종료 후 이들이 스스로 학습을 통해 역량을 발전시키도록 하는 원천을 제공할 수 있다(Burns, Schaefer, & Hayden, 2005). Choi와 Jacobs(2012)는 실제로 은행의 관리자 203명을 대상으로 형식학습과 무형식학습의 관계를 구명하였으며, 구조모형에서의 경로계수는 .39($p < .01$)로, 무형식학습 제고 모형에 포함된 변인 중 가장 큰 효과를 지니는 것으로 나타났다.

한편 형식학습, 무형식학습 및 조직사회화 간 설정된 관계에서 유추할 수 있는 또 다른 관계로서, 무형식학습의 매개효과를 유추할 수 있다. 즉 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 이들의 조직사회화에 직접 영향을 미치면서 무형식학습에 또한 영향을 미치며, 이러한 무형식학습은 이들의 자기주도성을 바탕으로 조직사회화의 영역을 제고하면서 조직에 적응할 것으로 보인다.

라. 조직사회화와 이직의도 간 관계

일반적인 조직구성원이 조직에 잘 적응하여 조직사회화 수준이 높을 경우, 이들은 자신이 담당하는 직무에 만족하고 조직 내 역할 갈등이 낮고 조직에 대한 몰입이 높으며 업무 성과가 높을 것으로 기대할 수 있다(Zahhrly & Tosi, 1989). Chao 외(1994)는 조직사회화는 조직과 부서의 역사, 조직 내 정치, 전문용어 및 조직은어, 구성원 간 대인관계, 조직 목표 및 가치, 그리고 직무수행의 숙련을 근접적 결과로 정의하는데, 이러한 개별적 요소들이 초기경력자로서 거부반응

없이 학습 또는 체화되었다는 것은 이들의 이직의도가 낮아질 것임을 기대할 수 있다. 역으로 이들이 이러한 영역을 일련의 이유로 잘 학습되지 않았을 때 개인 외적으로는 조직에 적응하지 못하는 행동을 보이며 내적으로는 심각한 부정 스트레스를 겪고, 이러한 양상은 결국 이직의도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

조직사회화와 이직의도의 관계를 애착 이론(attachment theory)으로 설명하기도 하는데(Dahling & Librizzi, 2000), 애착 이론은 개인과 개인의 경험, 심리적·상황적 근간이 되는 대상이 밀접한 관계를 갖게 되는 양상을 설명하는 것으로, 조직사회화 과정을 통해 조직과 직무에 대한 애착이 형성된 초기경력자는 결국 조직에 보다 헌신하려 하고 직무에 몰입을 하여 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

대기업 영업직 초기경력자의 이직의도에 대한 조직사회화의 영향은 직무배태성(job embeddedness)으로도 설명할 수 있다. 직무배태성은 최근 자발적 이직을 설명하는 중요한 개념으로, 조직구성원이 조직과 직무에 근속하도록 하는 비가시적이고 광범위한 연결망을 의미한다(Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). 직무배태성은 조직생활을 통해 구축한 공식적, 비공식적 관계망, 개인과 조직의 적합성(person-organization fit), 직장을 떠남으로써 잃어버릴지도 모르는 물리적, 정신적 혜택의 비용으로써 희생(sacrifice)의 개념을 포함한다. 이러한 시각에서 볼 때 대기업 영업직 초기경력자는 경력 시작 시점부터 쌓은 조직사회화 또는 조직적응적 요소가 있으며, 이직을 감행할 경우 이러한 요소들에 대한 희생이 뒤따르기 때문에 이직으로 인한 기회비용을 고려할 수밖에 없다. 정리하면, 조직사회화와 이직의도의 관계에서 직무배태성을 고려할 때, 조직사회화 수준은 개인의 이직의도에 부정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

실제 이직의도와 조직사회화 간 연구 결과를 살펴보면, Bauer 외(2007)의 연구에서 신입사원의 조직사회화 과정에서의 조직적응 변인들과 결과변인들 간 관계에 관한 메타분석을 실시한 결과, 하위변인에 해당하는 자기효능감($ES=.09$), 사회적 수용($ES=.18$), 그리고 역할 명확성($ES=.14$)은 이들의 잔류의도에 정적으로 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히 자기효능감($ES=-.12$)과 사회적 수용($ES=-.13$)은 이직 결과에도 유의한 효과크기를 갖는 것으로 나타났다. 국내 호텔리어의 이직의도에 관한 메타분석을 수행한 오희균과 정규엽(2014)의 연구에서도 업무역량성, 직무성과, 동료 및 상사관계, 개인조직 적합성

및 조직동일시와 같은 변인은 이직의도와 중간 이상의 효과크기들을 보인 것으로 나타났다.

초기경력자의 이직의도와 조직사회화 간 관계를 다양한 선행연구를 통합적으로 살펴본 Holtom 외(2008)의 연구와 오진주와 김진모(2014)의 연구에서도, 조직사회화는 이직의도에 영향을 미치는 주요 변인으로 나타났다. 특히 Holtom 외는 경력에 대한 사회 인식의 변화에 따라 조직사회화는 1990년대 후반부터 이직의도를 예측하는 중요한 변인으로 다루어진다고 하였다.

최근의 SSCI급 학술 연구에서도 호텔 직원을 대상으로 한 Yang(2008)의 연구, 연구개발 인력을 대상으로 한 차종석(2011)의 연구, 간호사를 대상으로 한 Tomietto, Rappagliosi와 Sartori(2015)의 연구에서는 연구대상자의 조직사회화 수준은 이직의도를 중심으로 한 조직에 대한 태도에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 이들 변인 간 관계는 최근의 국내 연구에서도 다수 나타나는데, 수술실 간호사(윤수정, 박혜자, 2015), 외식기업 초기경력자(김우진, 2015), 대졸 여성 초기경력자(김양신, 이영민, 2015) 등에서 조직사회화와 이직의도 간 유의한 부적 관계를 보였다.

한편 이 연구의 이직의도 선행연구 고찰에 따르면, 이직의도에 영향을 미치는 변인은 시대와 연구 상황에 따라 매우 다양하게 나타난다. 그러나 이러한 변인들 중에서 조직사회화를 제외하고 조직몰입과 직무만족은 연구대상과 연구의 맥락을 특정하지 않고 이직의도를 설명하기 위해 1980년대 이후 가장 빈번히 활용되고(오희균, 정규엽, 2014), 이직의도에 영향을 미치는 다른 변인군, 이를테면 직무환경, 개인-환경 간 접점, 이직의도에 대한 새로운 태도 변인군(직무 스트레스 등), 그리고 조직환경 등과 높은 인과 또는 상관관계를 지님에 따라(Holtom 외, 2008), 이 연구에서 조직몰입과 직무만족을 이직의도의 영향요인으로 간주되어야 한다는 의문이 제기될 수 있다. 그러나 조직몰입은 조직에 대한 개인의 정서적 애착 또는 충성심이라는 점에서 채직 기간과 비례한다는 속성을 지니고 있으며(채영병, 2005), 이 연구의 대상이 근속기간이 3년 이하인 초기경력자임을 고려할 때 이들의 조직몰입이 조직의 제도적 노력 여하에 상관없이 발현되기에는 충분한 시간을 확보했다고 보기 어렵기 때문에, 이직의도에 영향을 미치는 연구변인으로 간주되기에는 다소 어려움이 있는 것으로 판단된다. 직무만족은 직무 자체에 대한 감정적 상태, 직무환경에 대한 태도, 개인의 자아

및 욕구 충족과 같은 개인적 특성으로 정의된다(이무근, 2003). 이러한 맥락에서 비추어볼 때 직무만족은 이론적 배경에서 고찰한 개인-직무 적합성과 팀 구성원 사회적 지지를 포함하는 개념임에 따라 직무만족이 연구변인으로 설정될 경우 직무만족의 개념이 모형에 중복되어 포함된다.

이에 이 연구에서는 초기경력자의 특성을 고려하고, 이러한 특성으로 인해 이들의 이직의도를 가장 잘 설명할 것으로 판단되는 조직사회화의 개념을 연구변인에 포함시키고자 한다.

마. 개인-직무 적합성과 팀 구성원 사회적 지지의 조절효과

1) 개인-직무 적합성의 조절효과

이 연구에서 개인-직무 적합성은 개인이 자신이 지닌 욕구와 능력이 직무 요건과 특성에 대한 부합 수준으로 정의하였다. 앞서 설정한 조직사회화와 이직의도 간 관계 설정의 논리에 따르면 대기업 영업직 초기경력자는 입사 후 조직사회화 과정에서 조직의 내력, 언어, 목적 및 가치, 조직구성원과의 관계 및 직무수행과 관련된 요소를 학습하면서 조직에 적응하게 되며, 이를 통해 생성된 애착과 조직에의 배태성은 이들의 이직의도를 감소시킨다. 한편 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도를 생각할 때 개인이 조직 맥락적 요소와의 관계뿐만 아니라 개인과 직무 간 관계 또한 고려될 필요가 있다. 조직 내 개인-환경 적합성 측면에서 살펴보았을 때, 즉 조직사회화와 유사한 개념인 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성은 이직의도에 부적인 영향을 미친다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Edwards(1991)에 따르면 직업 환경에서 개인과 직무와의 적합성은 조직적 맥락과는 구분되어 살펴보아야할 만큼 이직의도와 같은 조직 관련 태도에 중요한 영향을 미치는 요소라고 하였다. ASA 이론에 따르면 조직과 직무에 매력을 느끼고 입사하게 된 초기경력자는 조직이나 직무 중 어느 하나 이상에 적응하지 못할 경우 개인은 부적인 스트레스를 느끼고 인적자원 성과에 부정적인 영향을 미치게 되어 결국 이직을 결심하고 이행하게 된다.

실제로 대기업 영업직 초기경력자가 조직에서의 경험 및 학습을 통해 조직사회화를 일정 수준 달성하였다면 조직을 떠나려는 경향이나 가능성은 낮을 것으로 유추할 수 있다. 한편 이러한 상황에서 영업직 초기경력자가 영업직 업무에 대한 자신의 욕구와 능력이 직무와 부합하지 않는다고 생각할 경우 조직사회화

와 이직의도 간 관계는 약화될 것으로 판단된다. 반대로 높은 수준의 조직사회화를 달성하고, 자신의 직무가 자신의 욕구 및 능력 발휘에 크게 부합할 경우, 이러한 상호작용은 이직의도를 크게 낮출 것으로 유추할 수 있다.

선행연구를 살펴보았을 때, 개인-직무 적합성이 조직사회화와 이직의도 간 관계를 조절하는 연구는 수행되지 않는 것으로 나타났다. 이에 개인-직무 적합성과 이직의도의 관계를 중심으로 선행연구를 살펴보았을 때, 개인-직무 적합성은 이직의도에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kristof-Brown, Jansen과 Colbert(2002)의 메타분석 연구에서 개인-직무 적합성과 이직의도 간 관계를 다룬 16개의 연구에서 $\sigma = -.46$ 를 나타내어 두 개념 간 매우 높은 수준의 부적 관계를 가지고 있었다. Kristof-Brown 외(2002)의 연구에는 포함되지 않았지만 901명을 대상으로 수행된 Tak(2011)의 종단연구와 은행의 기술직 근로자 317명을 대상으로 수행된 Khattak, Zafar, Khan과 Asif(2012) 등의 연구에서 개인-직무 적합성과 이직의도 간 부적 인과관계를 밝혔다. 교육훈련 투자와 이직의도 간 관계에서 개인-직무 적합성의 조절효과 검증을 실시한 Chang, Chi와 Chuang(2009)의 연구에서는 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성의 상호작용항이 교육훈련 투자와 이직의도 간 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. Resick, Baltes와 Shantz(2007)의 연구에서는 개인-조직 적합성이 직무만족 및 구직의도(intent to accept a job offer)에 영향을 미치는 경로에서 개인-직무 적합성의 조절효과를 구명하고자 하였으며, 연구 결과 개인-직무 적합성은 이들 간 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다.

위 논의를 종합하면, 적합성 관련 논의와 ASA 이론에 따라 개인의 이직의도는 조직사회화와 같은 조직 맥락적 요소와 개인-직무 적합성과 같은 업무 맥락적 요소가 반드시 고려될 필요가 있으며, 이들은 상호독립적인 개념으로써 서로 간 상호작용을 통해 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

2) 팀 구성원 사회적 지지의 조절효과

앞서 논의한 형식학습과 무형식학습 간 관계의 논리에 따르면 대기업 영업직 초기경력자는 조직에서 제공하는 형식학습을 통해 조직 및 직무와 관련된 지식, 기술 및 태도 등을 학습하였으며, 현업에 돌아와서는 학습했던 내용을 업무에 적용하고자 할 것이다. 현재 대기업은 업무 운영방식으로 대부분의 경우 팀제를

활용하는데(김민지, 김진모, 2014), 초기경력자는 이러한 팀제에서 자신에 대한 평가권한을 지닌 팀장을 비롯하여 팀장 이하의 직급을 지닌 팀원들과 상호작용하게 된다. 실제로 선행연구를 살펴보면 팀제 현장에서의 사회적 지지, 즉 팀장과 팀원의 사회적 지지는 업무 및 조직과 관련된 긍정적인 태도를 강화하는 대표적인 상황적 변인이며(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005), 특히 초기경력자와 같이 익숙하지 않은 조직 내 모든 맥락을 빠른 시간 내 흡수해야하는 경우 팀 구성원의 정서적인 지지는 이들의 적응에 필수적인 요소이다.

초기경력자의 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀장과 팀원 사회적 지지의 작용 양상을 유추해보면 다음과 같다. 우선 대기업 영업직 초기경력자는 조직에서 제공하는 형식학습 프로그램에 참여하여 조직과 업무에 관련된 공식적이고 중요한 지식, 기술, 태도를 학습하게 된다. 현업에 돌아온 초기경력자는 업무를 수행하면서 교육 프로그램에서 학습한 내용을 무형식학습을 통해 업무에 적용하고 이때의 시도가 성공적일 경우 초기경력자는 학습한 내용을 긍정적인 학습전이 경험을 통해 총체적인 학습 및 적용 과정을 구조화하여 기억할 것이다. 또한 형식학습을 통해 1차적으로 학습된 새로운 지식과 기술은 초기경력자의 흥미와 자기주도성을 토대로 다양한 정보 원천으로부터 추가적인 학습을 수행하도록 한다. 이 때 이러한 과정에서 팀장과 팀원, 즉 팀 선배 또는 동료의 긍정적인 사회적 지지는 초기경력자로 하여금 커다란 심리적 안정을 제공하고 이는 팀과 조직에 더욱 큰 애착을 제공할 것으로 판단된다. 업무환경에서 팀장 및 팀원의 지속적인 사회적 지지는 개인이 속한 환경에 적응하고 자신감을 갖는 데 필요한 지식과 방향을 제시해주는 역할을 하며(Cohen, Hoberman, 1983), 업무 내외적으로 주도성과 책임감을 부여하여 무형식학습과 같은 자기주도적 활동에 더욱 매진할 수 있도록 하는 요소가 될 수 있다.

즉, 팀장과 팀원으로부터의 정서적 지지는 일터와 팀 환경과 독립된 환경에서 운영되는 형식학습이 초기경력자의 무형식학습에 긍정적인 영향을 미치는 수준을 조절할 것으로 판단된다. 이는 영업직 초기경력자의 형식학습과 팀 구성원의 사회적 지지는 이들이 발생하는 장소와 시간이 완전히 다르다는 점에서 비교적 상호독립적으로 발생하며, 형식학습과 무형식학습 간 관계(Rowden, 2002; Burns 외, 2005; Choi 외, 2011; Westbrook 외, 2001)와 팀 구성원 사회적 지지와 무형식학습 간 긍정적인 관계(Ellinger, 2005; 황영훈, 김진모, 2014)를 유추해볼 때, 팀장과 팀원의 사회적 지지는 두 일터학습의 관계를 조절할 것으로 판

단할 수 있다.

이와 같이 변인들 간 관계를 지지하는 관련 이론과 선행연구를 정리하면 <표 II-12>와 같다.

<표 II-12> 변인 간 관계 종합 및 근거

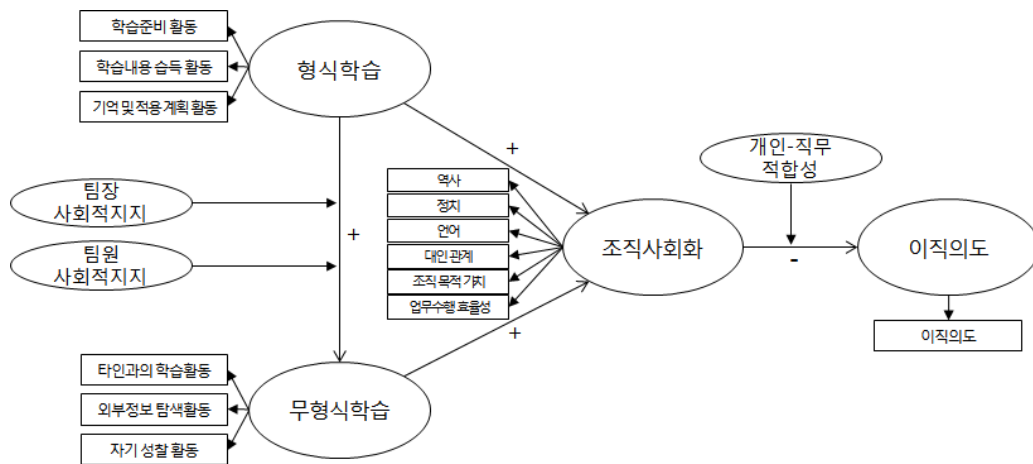
구분	근거이론 및 개념	선행연구
형식학습→무형식학습	-	Rowden(2002), Burns 외(2005), Choi 외(2011), Westbrook 외(2001)
형식학습→조직사회화	사회교환이론	강대섭(2007), 김민선, 신웅주(2005), 김세웅(2005), 박소연(2011), Ostroff 외(1993)
무형식학습→조직사회화	-	노명화, 김효섭(2015), 문세연, 나승일(2011), 박소연(2011) 오석영(2014)
조직사회화→이직의도	애착이론 직무배태성	오진주, 김진모(2014), 오희균, 정규엽(2014), Bauer 외(2007), Holtom 외(2008), Tomietto 외(2015), Yang(2008), Zahhrly 외(1989)
형식학습→무형식학습 →조직사회화	-	박소연(2011), Choi 외(2009), Rowden(2002)
형식학습→조직사회화 →이직의도	직무 배태성 사회교환이론	김우진(2015), 서철현 외(2009), 송민철 외(2013), 차종석(2011), Craig 외(2013), Goldner 외(2014), Scandura 외(1994)
무형식학습→조직사회화 →이직의도	애착이론 직무배태성	노명화 외(2015), 박소연(2011), 오석영(2014), Bauer 외(2007), Holtom 외(2008)
형식학습→무형식학습→ 조직사회화→이직의도	애착이론 직무배태성사 회교환이론	박소연(2011), Choi 외(2009), Scandura 외(1994)
조직사회화→이직의도에서 개인-직무 적합성 조절효과	ASA 이론 개인-환경 적합성	최보인 외(2011), Boon 외(2011), Chang, Chi & Chuang(2009)Lauver & Kristof-Brown(2001), Scroggins(2008) Resick, Baltes & Shantz(2007)
형식학습→무형식학습에서 팀장 사회적 지지 조절효과	-	Rowden(2002), Burns 외(2005), Choi 외(2011), 황영훈, 김진모(2014)
형식학습→무형식학습에서 팀원 사회적 지지 조절효과		Rowden(2002), Burns 외(2005)

III. 연구 방법

1. 연구 모형

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도에 대한 선행연구 고찰을 통해 구명한 연구변인들 간 관계를 종합하고 이를 실증하기 위해 구안한 이론적 연구 모형은 [그림 III-1]과 같다.

첫째, 형식학습이 무형식학습에 영향을 미친다는 선행 연구(Burns, Schaefer, & Hayden, 2005; Choi & Jacobs, 2012; Rowden, 2002; Westbrook & Veale, 2001)를 근거로, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습에 대한 형식학습의 영향관계를 설정하였다. 둘째, 형식학습이 조직사회화에 영향을 미친다는 선행연구(Ostroff & Kozlowski, 1993; 강대석, 2007; 김민선, 신용주, 2005; 김세웅, 2005; 박소연, 2011)를 근거로, 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화에 대한 형식학습의 영향관계를 설정하였다. 셋째, 무형식학습이 조직사회화에 영향을 미친다는 선행연구(노명화, 김효섭, 2015; 문세연, 나승일, 2011; 박소연, 2011; 오석영, 2014)를 근거로, 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화에 대한 형식학습의 영향관계를 설정하였다. 넷째, 조직사회화가 이직의도에 영향을 미친다는 선행연구(Bauer 외, 2007; Holtom 외, 2008; Tomietto, Rappagliesi, & Sartori, 2015; Yang, 2008; Zahrlly & Tosi, 1989; 오진주, 김진모, 2014; 오희균, 정규엽, 2014)를 근거로, 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도에 대한 조직사회화의 영향관계를 설정하였다. 다섯째, 선행연구(Burns 외, 2005; Choi & Jacobs, 2012; Rowden, 2002, 황영훈, 김진모, 2014)를 근거로 형식학습과 무형식학습의 관계에서 팀 구성원 사회적 지지가 조절효과를 가질 것으로 설정하였다. 여섯째, 선행연구(Boon 외, 2011; Chang 외, 2009; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Scroggins, 2008; Resick 외, 2007; 최보인 외, 2011)를 근거로 초기경력자의 조직사회화와 이직의도의 관계에서 개인-직무 적합성이 조절효과를 가질 것으로 설정하였다.



[그림 III-1] 대기업 영업직 초기경력자의 형식 및 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 팀 구성원 사회적 지지 및 개인-직무적합성 간 관계

2. 연구 대상

이 연구의 모집단은 국내 대기업의 영업직으로 신규 공개 채용된 만 3년 이하의 직업 경력을 가진 일반영업 직군 종사자이다. 그러나 대기를 대상으로 실시된 공개채용 인원 관련 조사가 존재하지 않으며 이 연구가 국가 단위의 대규모 설문조사가 아니기 때문에 목표 모집단(target population)을 선정하였다. 이 연구에서는 대기업의 범위를 대한상공회의소 코참비즈의 ‘매출액 기준 1,000대 기업’에 제시된 1,000대 기업으로 정의하였다. 영업직 근로자의 근속기간 조건, 그리고 목표모집단의 제한적 정보로 인해 가급적 다양한 업종의 회사에 접근해야 하는 조건으로 인해 목표모집단 대기를 상위 1,000개로 설정하였다. 이 리스트는 유가증권/코스닥 상장기업 및 외부감사법인을 대상으로 한 매출액을 기준으로 대중에게 매년 공개되었던 자료임에 따라, 이 연구에서는 2015년 4월 기준 매출액 1,000대 기업 중 만 3년 이하의 근속기간을 가진 영업직 초기경력자를 목표모집단으로 선정하였다.

이 연구에서 설정한 근속기간 만 3년 이하의 매출액 기준 상위 1,000대 기업 영업직 초기경력자는 목표모집단으로서 그 전체 수 및 성별, 업종별, 직무별 인원 수 등의 기본적인 분류체계상의 인원을 확인할 수 없기 때문에 비확률표집(non-probability sampling) 방법 중 유의표집 방법을 활용하였다. 유의표집은

표본이 연구자의 의도에 의해 선정되기 때문에 모집단의 대표성을 확보하기 위해 가급적 많은 수를 표집할 것을 제안하기도 한다(Kline, 2005). 또한 유의표집의 경우 적정 수준의 표본크기에 대한 가이드라인이나 규칙이 별도로 존재하지 않기 때문에 표본 분포의 정규성을 최소한으로 확보하기 위해 큰 표본이 필요하다는 수준의 지침이 제시된다. 그러나 표본 크기가 클수록 모집단의 대표 가능성이 높아지는 것은 사실이나, 추리통계에서는 표본 수가 클수록 변인 간 다중상관이 과대 추정되어 준거변인에 대한 예측변인의 설명량이 과추정될 가능성 또한 높아진다(강상진, 2003). 따라서 비확률표집의 경우 모집단 규모에 따른 적정 표본 수 추정 방법, 사회과학 분야에서의 경험적 표본 수 산정, 회귀분석 방법 활용 시 독립변인 수에 따른 표본 수 산정 방법 등이 활용된다.

모집단 규모에 따른 적정 표본 수에 관한 선행연구에서 류근관(2005)은 일반적으로 300명 이상의 표본을 확보한 경우 사회과학에서는 신뢰할 수 있는 수준으로 말하고 있다. 그리고 이 연구와 같이 구조방정식 모형에서 최대우도법을 활용할 경우 100개에서 150개 사이의 데이터가 분석에 필요하다고 권장하였다. 또한 Hair, Anderson, Tatham과 Black(1998), Stevenson(2002), Tabachnick과 Fidell(1989)에 의하면 예측 검증력 확보를 위해 측정변인과 사례 수의 비율이 1:15를 충족할 것을 권하였다. 이에 따르면 측정변인 수의 합은 14개로, 210개의 표본을 분석 데이터에 포함시킬 필요가 있는 것으로 나타났다. 한편 이 연구에서는 구조방정식 모형을 활용하여 이론적 연구 모형을 검증하는데, 적정 표본 수 기준을 보수적으로 해석하여 분석에 활용할 자료의 수를 최소 250개로 설정하고, 회수율, 이상치(outlier)와 불성실 응답을 고려하여 300개의 표본을 확보하고자 하였다. 이 때, 표본의 대표성 확보, 특정 기업의 편중 배제, 적정 수의 영업직 근로자 수 확보 및 다양한 근속기간의 데이터를 확보 위해 기업 업종 분포와 자료 확보 가능성을 고려하여 최대한 다양한 기업으로부터 데이터를 확보하고자 하였다.

이상의 연구대상에 대한 논의를 종합하면 다음과 같다. 모집단의 규모를 파악하기 어렵기 때문에 이 연구에서는 2015년 매출액 기준 1,000대 기업에 신규로 공개 채용된 지 만 3년 이하의 영업직 초기경력자를 목표모집단으로 설정하였다. 이 때 매출액 기준 1,000대 기업은 일반적으로 여러 선행연구들에서 대기업으로 정의되는데, 이에 해당하는 기업들은 대부분 초기경력자에 대한 자체적인 교육체

계 및 교육과정과 연수원을 보유하고 있고, 무형식학습을 지원하는 조직환경이 중소기업의 그것에 비해 매우 우수하며, 이들 기업은 다른 기업에 비해 업무 환경과 조직 문화가 상대적으로 합리적이기 때문에 직무만족과 같은 기타 변인들을 별도로 통제하지 않은 상태에서도 조직사회화와 이직의도 간 관계를 파악할 수 있다. 한편 연구대상에 대한 확률적 표집이 어려움에 따라 조사대상 기업은 코참비즈의 2015년 매출액 기준 1,000대 기업에 포함된 기업 중 연구자의 의도대로 조사가 가능하며 선행연구에 따라 설정한 업종이 모두 포함될 수 있도록 하여 총 27개 기업의 분석 대상 기업을 선정하였다.

3. 측정도구

이 연구에 포함되어 있는 변인은 종속변인(이직의도)과 독립변인(형식학습)이 각각 1개, 매개변인(조직사회화, 무형식학습)이 2개, 그리고 조절변인이 3개(개인-직무 적합성, 팀장/팀원 사회적 지지), 그리고 조절변인을 포함한 관찰변인 수의 합은 23으로, 총 23개의 변인을 측정하고자 하였다. 이 때 형식학습은 연구자가 개발한 도구를 사용하였으며, 이직의도, 조직사회화, 무형식학습, 개인-직무 적합성, 팀장/팀원 사회적 지지는 연구자가 국외 연구의 원 도구를 번역하여 사용하였다. 한편 성별, 학력, 과거 직장경험, 회사업종, 입사연월, 고용형태와 같은 인구통계적 문항은 선행연구를 참고하여 작성하였다. 아래는 연구의 주요 변인별 측정도구에 관한 구체적인 내용이다.

가. 형식학습

이 연구에서는 형식학습을 ‘조직이 제공하는 체계적이고 공식적인 교육 프로그램에서 학습자가 학습을 준비하고 학습내용을 습득하며, 이를 기억하고 적용을 계획하는 행동’로 정의하였다. 이와 같은 개념을 토대로 형식학습 측정도구를 개발하기 위한 절차는 ①구인화, ②측정도구 초안 작성, ③예비조사와 같다.

첫째, 구인화 과정에서는 형식학습과 관련된 선행연구를 분석하여 하위개념, 즉 측정개념을 도출하고 이를 정의하였다. 둘째, 측정도구 초안 작성 과정에서는 선행연구 분석을 통해 하위개념별 정의에 의거하여 반드시 측정되어야 할 내용을 단어 단위로 추출한 후 이를 문항화 한다. 문항들은 대기업 HRD 조직

에 근무 경험이 있는 기업교육 분야 박사 2인을 대상으로 내용타당도를 검증한 후 문항수정을 거쳐 예비조사용 문항을 작성하였다. 셋째, 예비조사 과정에서는 하위개념에 대한 문항 내적일치도 분석, 문항-전체 합 상관 분석, 탐색적 요인 분석을 실시하였다.

1) 구인화

형식학습을 측정하기 위해서는 우선 형식학습의 조작적 정의를 근거로 이를 구성하는 측정 가능한 관찰변인들을 도출하여야 한다. 이 연구에서는 형식학습과 관련된 측정도구 고찰 과정에서 새로운 관찰변인의 도출이 필요하다는 판단에 따라, 일터학습과 관련된 1차 자료, 성인학습과 교육 프로그램 개발을 다루는 2차 자료를 중심으로 분석하여, 하위개념을 귀납적으로 도출하였다.

먼저 성인교육의 관점에서 교육을 변화과정으로 이해했을 때, Lewin의 3단계 변화 이론을 적용할 수 있으며, 이 때 3단계의 변화는 해빙(unfreezing) - 이동(movement) - 재동결(refreezing)의 과정으로 이해할 수 있다(Knowles, Holton. III., & Swanson, 2003). 다음으로 Havelock과 Zlotolow(1995)는 교육혁신을 위한 계획된 변화 단계 모형을 통해 고객 또는 학습자들이 어떻게 변화하고 변화의 내용을 수용하는지에 대한 과정을 7단계로 제시하였다. 이는 관심갖기(Care) - 관련짓기(Relate) - 조사하기(Examine) - 획득하기(Acquire) - 시도하기(Try) - 확장하기(Extend) - 개선하기(Renew)로 C-R-E-A-T-E-R 모형으로도 불리며, 이러한 순환적 변화 과정은 기본적으로 Lewin의 변화모형을 토대로 해빙 단계는 관심갖기와 관련짓기에 해당하고, 이동 단계는 조사·획득·시도·확장하기에 해당하며, 재결빙 단계는 개선하기에 해당하는 것으로 파악하였다. 이러한 변화 과정을 개인의 의도된 변화를 위한 교육 프로그램의 교육 현장 또는 장면으로 이해하면 Gagne의 9단계 수업 사태(learning events)와 8단계 학습 과정(learning process) 및 Dick, Carey와 Carey의 5단계 교수전략 절차에 대응시킬 수 있다. 이들 간 간략하게 제시하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 선행연구별 학습 관련 개념적 요소

Lewin 변화모형	Havelock 외(1995)	Gagne 9단계 수업사태	Gagne 8단계 수업 과정	Dick 외(2009)	종합
해빙	관심갖기	주의 획득	주의	사전 교수활동	학습준비 활동
	관계맺기	학습목표 제시	동기화		
이동	조사하기	선수학습 회상/학습내 용 제시	선택적 지각	내용요소 제시	학습내용 습득 활동
	획득하기	학습안내 제시	의미적 부호화/장기 기억 저장		
	시도하기	수행 유도	탐색과 회상/수행	학습자 참여	
	확장하기	피드백 제공/수행평 가	피드백	평가	
재결빙	개선하기	파지 및 전이 지원		후속 활동	기억 및 적용 계획 활동

형식학습은 일터 환경 밖에서 이루어지며 공식적인 환경에서 전형적인 강의
장 기반 활동이라는 점(Marsick & Watkins, 2001), 그리고 학습목표 달성이라
는 의도를 지니며 이를 위해 교육 프로그램이라는 형태를 통해 강의자 및 매체
등과 상호작용 한다는 점(Erout, 2000, p. 114)에서 학습준비 활동 - 학습내용
습득 활동 - 기억 및 적용 계획 활동의 과정은 형식학습 구인으로 적절한 것
으로 판단된다. 이 때 학습내용의 습득 단계에서는 학습내용을 습득할 수 있는
정보의 원천이자 상호작용의 대상인 촉진자(강의자), 자신, 동료 학습자 및 학습
자료를 고려할 필요가 있다.

각 구인에 대한 정의를 내리면 우선 ‘학습준비 활동’은 학습자가 교육 시작
시점에서 교육내용에 대한 주의를 집중시키고 학습에 대한 동기를 고취시키며
교육의 목적 및 강의의 목표를 확인하는 단계이다. ‘학습내용 습득 활동’은 강의
자, 학습자 자신 및 동료 학습자와 함께 계획된 학습내용을 습득하는 행위로,
선택적 지각, 의미 부호화 및 장기기억, 탐색 및 회상, 연습(수행), 피드백 요소

가 포함된다. 마지막으로 ‘기억 및 적용 계획 수립’ 단계는 학습한 내용 전반을 오래 기억하고 자신의 업무 상황에 적용하기 위해 계획을 세우는 단계를 의미한다.

2) 측정도구 초안 작성

측정도구 초안 작성에서는 우선적으로 하위개념별 핵심요소를 추출하고, 이를 정확하게 측정할 수 있도록 문항으로 개발하였다. 이 연구에서 형식학습 하위개념별 핵심요소는 구인을 위해 검토되었던 선행연구들 중 Gagne의 8단계 수업 과정을 중심으로 관련 선행연구를 활용하여 추출하였다. 이에 해당하는 핵심문항 요소와 문항 초안을 나타내면 <표 III-3>과 같다. ‘학습준비 활동’은 교육 시작 시점에 교육에 대한 동기부여 및 목표 인식 수준을 측정하고자 하였으며, ‘학습내용 습득’은 핵심문항 요소를 문항으로 개발할 때 학습의 활동이 부각될 수 있도록 수업 환경 내 상호작용 대상인 강의를, 학습자 자신, 동료학습자 및 학습 자료 요소를 문항에 포함시켰다. 학습내용의 습득 활동 단계에서는 학습내용을 습득할 수 있는 정보의 원천이자 상호작용의 대상인 ①촉진자(강의자), ②자신, ③동료 학습자 및 ④학습 자료를 고려할 필요가 있기 때문에, 형식학습 상황에서의 학습 행위와 이들과의 상호작용을 문항화 하였다(<표 III-2> 참고).

<표 III-2> 학습내용 습득 활동 문항 구안

행위\상호작용 대상	촉진자(강의자)	학습자 자신	동료 학습자	학습 자료
경청	○		○	
질문	○			
응답	○			
관찰	○			
아이디어 교환	○		○	
메모		○		
문제 해결		○	○	
업무 관련 사고		○		
기자재 활용		○		○
온라인 강의 집중		○		
온라인 강의 게시판 활용				○

마지막으로 ‘기억 및 적용 계획 활동’은 교육 내용을 장기기억하고 현업에의 적용을 위한 계획 활동 수준을 측정하고자 하였다.

형식학습 문항 초안은 본 도구가 학습 활동에 초점이 맞추어져 있다는 점에서, 학습자가 형식학습 시 추구해야하는 바람직한 학습 행위를 설정하고, 이러한 행동목표를 달성한 수준으로 확인하고자 하였다.

Walsh와 Betz(1995)에 의하면 예비문항 작성 시 하위개념별로 최소 3개에서 최대 15개의 문항을 사용할 것을 제안하고 있어 측정의 효율성을 감안하여 하위개념별 5개 내외의 문항을 개발하고자 하였다. 문항의 시제는 과거 활동의 경험을 회상하여 응답하는 것을 고려하여 과거형 활동 동사를 사용하였다. 척도는 일반적인 likert 5점 척도로 구성하였으며, ‘①전혀 그러지 않았다’, ‘②그러지 않는 편이었다’, ‘③그저 그랬다’, ‘④그런 편이었다’, ‘⑤매우 그랬다’로 설정하였다.

설문조사 응답 시, 응답자가 ‘교육’이라는 용어를 사내 강의식 교육과 같이 익숙한 방법으로만 인식하는 것을 방지하기 위해 형식학습 방법 예시들을 제시한 후, 문항 응답 시 교육 경험을 회상하도록 지시문을 포함하였다.

<표 III-3> 형식학습 관찰변인 및 문항

관찰변인	문항 요소	문항
하위개념1: 학습준비 활동	학습동기 - 주의	▪ 나는 교육 시작 시점부터 학습에 지속적으로 집중하였다.
	학습동기 - 관련	▪ 나는 학습 내용과 나의 업무를 연관시켜 생각하였다.
	학습동기 - 만족	▪ 나는 교육을 통해 만족스러운 결과를 얻고자 노력하였다.
	학습동기 - 유지	▪ 나는 교육이 종료될 때까지 학습에 대한 동기를 스스로 부여하였다.
	학습목표 인지 - 과정 목표	▪ 나는 내가 참여한 교육의 목적을 확인하였다.
	학습목표 인지 - 레슨 목표	▪ 나는 내가 참여한 교육의 강의별 목표를 확인하였다.
하위개념2: 학습내용 습득 활동	강의자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 강의자의 말을 교육 내내 경청하였다. ▪ 나는 교육 중 생긴 의문점에 대해 강의자에게 질문하였다. ▪ 나는 강의자의 질문에 적극적으로 응답하였다. ▪ 나는 교육 중 교육내용에 대한 나의 생각(아이디어)를 강의자와 교환하였다. ▪ 나는 강의자의 시범(또는 시연)을 주의 깊게 관찰하였다.
	학습자 자신	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 교육에서 제시된 다양한 과제(문제)를 제대로 해결하였다. ▪ 나는 교육 중 중요한 내용을 표시 또는 메모하였다. ▪ 나는 온라인 강의 중 학습과 관계없는 행동을 하지 않았다.
	동료 학습자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 협력하여 문제를 해결하였다. ▪ 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 교육 내용에 대한 의견을 교환하였다. ▪ 나는 교육 중 동료 학습자의 발언을 경청하였다.
	학습 자료	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 나는 교육에서 요구하는 정보와 지식을 찾기 위해 주어진 기자재를 활용하였다. ▪ 나는 온라인 강의 중 생긴 질문을 해결하기 위해 강의 게시판을 활용하였다.
		나는 교육 종료 시점을 전후로...
하위개념3: 기억 및 적용 계획 활동	기억 계획	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심적인 교육내용을 정리하였다. ▪ 교육내용을 오래 기억하기 위한 계획을 세웠다.
		▪ 업무에 적용할 수 있는 교육내용을 선별하였다.
	적용 계획	▪ 교육내용을 업무에 적용하기 위한 구체적인 계획을 세웠다.

3) 예비조사 및 본조사

예비조사 과정에서는 전문가로부터 내용타당도를 검토 받아 수정된 설문조사지를 토대로 목표모집단 리스트에 포함된 대기업의 영업직 초기경력자 81명을 목표로 예비조사 하위개념에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하여 문항을 검토하였다.

예비조사에서 주성분 분석과 varimax 회전을 활용한 탐색적 요인분석 결과, 학습 준비 활동은 .692-.817, 학습내용 습득 활동은 두 개 요인으로 나뉘었으며, 첫 번째 요인(학습내용 준비 활동 2, 3, 5번 문항 포함)이 .723-.816, 두 번째 요인(학습내용 습득 활동 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13번 문항 포함)이 .499-.730, 기억 및 적용 계획 활동 요인이 .522-.715로 나타났다. 이 때 문항을 검토한 결과, 학습내용 활동에서 구분된 두 가지 요인은 각각 상호작용 대상으로서 강의자(학습내용 습득 활동 2, 3, 5번 문항)와 그 외의 대상(학습내용 습득 활동 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13번 문항)과의 학습활동으로 명확히 구분되었다. 한편 학습내용 습득 활동 1번 문항과 4번 문항은 ‘강의자의 말에 경청’과 ‘강의자의 시연 관찰’ 수준을 측정하는 것이었는데, 이는 다른 문항들과 달리 상대적으로 가장 낮은 수준의 적극성을 지니는 형식학습의 기본적인 활동으로, 질문 및 응답, 의견 교환, 기자재 활용 등과 같은 상대적으로 높은 수준의 적극성을 지닌 활동과 구분되는 특성을 지니는데, 탐색적 요인분석 결과 두 문항 다 요인적재치가 3개 요인에 걸쳐 .371-.530, .351-.594로 나타났다. 또한 학습내용 습득 활동 14번 문항은 ‘온라인 강의 중 발생한 질문 해결을 위해 강의 게시판 이용’을 측정하였는데, HRD 박사학위를 지닌 현직 대기업 HRD 담당자 2인에게 문의한 결과, 다수의 대기업 온라인 시스템이 강의 Q&A 시스템을 별도로 운영하지 않았으며 실제로 학습자들은 즉시 인터넷을 이용하여 궁금증을 해결한다고 함에 따라 삭제가 요구되는 문항으로 지적하였다. 그리고 학습내용 습득 활동 9번 문항은 ‘온라인 강의 중 학습과 관계없는 행동을 하지 않음’이었는데 학습내용 기억 및 적용 계획 활동 요인에 적재(요인적재치 .526)된 것으로 나타났다. 그러나 이 문항은 기억 및 적용 계획 행동과는 무관한 행동일 뿐만 아니라 앞선 경청과 관찰과 같은 적극성이 낮은 매우 기초적인 학습 활동을 측정하는 의미가 포함되었기 때문에 삭제를 고려할 필요가 있었다. 실제로 학습내용 습득 활동 9번과 14번 문항은 각각의 평균이 2.95와 2.91임에 반하여 학습내용 습득 활동 전체 평균은

3.52임에 따라 그 특성이 명확히 구분되는 문항으로 파악되었다. 이에 본조사에서는 학습내용 습득 활동 문항을 기존의 문항에서 1, 4, 9, 14번 문항을 삭제하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 수행하였다.

본조사에서 주성분 분석과 varimax 회전을 활용한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과, 도구의 설명변량은 61.48%, 고유값은 2.129-3.171의 분포를 나타냈으며, 학습 준비 활동은 요인적재치가 .760-.787, Cronbach α 가 .798를 나타냈으며 강의자를 통한 내용습득 활동은 요인적재치가 .730-.842, Cronbach α 가 .757을 나타냈다. 그리고 기타 요인과의 내용습득 활동은 요인적재치가 .485-.754, Cronbach α 가 .822으로 나타났고 기억 및 적용 계획 활동은 요인적재치가 .640-.813, Cronbach α 가 .833으로 나타났다(<표 III-4> 참조). 한편 ‘중요 내용 메모’와 ‘과제(문제) 해결’ 부분에서는 요인적재치가 좋다고는 할 수 없었으나, 이전에 삭제된 문항에 비해 주도성과 학습 활동으로서 수준이 높으며 문항 삭제 시 Cronbach's α 값이 개선되지 않아 이 두 문항을 삭제하지 않았다.

<표 III-4> 형식학습 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인적재치				Cronbach's α
	1	2	3	4	
학습준비 활동 1	.141	.283	.760	.151	.798
학습준비 활동 2	.281	.162	.787	.124	
학습준비 활동 3	.234	.093	.761	.176	
(강의자) 내용 습득 1	.128	.085	.200	.842	.757
(강의자) 내용 습득 2	.200	.163	.184	.730	
(강의자) 내용 습득 3	.099	.269	.048	.752	
(기타 요인) 내용 습득 1	.754	.008	.144	.010	.822
(기타 요인) 내용 습득 2	.523	.340	.276	.135	
(기타 요인) 내용 습득 3	.485	.207	.290	.121	
(기타 요인) 내용 습득 4	.679	.092	.025	.205	
(기타 요인) 내용 습득 5	.741	.088	.249	-.018	
(기타 요인) 내용 습득 6	.615	.136	.182	.238	
(기타 요인) 내용 습득 7	.565	.432	.054	.142	
기억 및 적용 계획 활동 1	.345	.739	.049	.143	.833
기억 및 적용 계획 활동 2	.056	.804	.114	.229	
기억 및 적용 계획 활동 3	.058	.813	.197	.117	
기억 및 적용 계획 활동 4	.200	.640	.318	.114	

주 1) 추출방식: 주성분 분석, 회전: varimax,

주 2) Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.870, Bartlett 구형성 검정 유의확률=.000

나. 무형식학습

이 연구에서 무형식학습은 일터에서 업무 또는 업무와 간접적으로 관련된 상황에서 비구조적이고 비계획적으로 발생하는 비공식적 학습 행위로 정의하였다. 이에 이 연구에서는 이를 측정하기 위한 도구로 Lohman(2005)의 도구를 바탕으로 Choi(2009)가 개발한 도구를 번역해서 사용하였다. 이 도구는 타인과의 학습, 외부정보 탐색 및 자기성찰의 3개의 관찰변인으로 구성되어 있으며, 각각 4 문항씩 총 12문항으로 구성되어 있다.

Choi(2009)는 Lohman(2005)의 도구가 8문항에 불과하였으며 신뢰도가 .63으로 낮아 기존의 도구를 토대로 문항을 추가 및 수정하였다. Choi(2009)의 도구의 요인분석 결과 누적설명변량이 60.0%로 나왔으며, 문항내적일치도 계수는 타인과의 학습이 .87, 외부정보 탐색은 .84, 자기성찰은 .83으로 나타났다. 조현정(2015)의 연구에서는 Choi의 도구를 활용하였는데, 누적설명변량은 53.8%로, 고유값은 각각 2.45, 2.14, 1.87로 나타났으며, Cronbach α 값은 각각 .61, .70, .70으로 분석에 활용할 수 있는 수준으로 나타났다.

예비조사에서는 81명의 데이터가 확보되었으며, 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 3개 요인의 12개 문항에 대한 분석 결과, 타인과의 학습 활동은 .590-.824, 외부정보 탐색 활동은 .273-.806, 자기 성찰은 .684-.819으로 나타났고 설명변량은 61.56%, Cronbach α 값은 각각 .754, .673, .834로 나타났다. 한편 ‘어려운 업무 해결을 위한 정보 습득을 위한 인터넷 활용’을 측정하는 외부정보 탐색 활동의 1번 문항은 안면타당도나 내용타당도상 큰 문제가 없었으나, 대기업 영업직 초기경력자 1인과 과장 2인과 검토한 결과, 대기업 영업직 초기경력자의 경우 최신 통계, 환율, 국내외 관련 업계 동향 정보를 얻기 위해 인터넷을 활용하기는 하지만 이는 지극히 기본적이고 일상적인 정보 확보 활동이며, 어려운 업무 해결을 위해서는 대부분 선배 직원이나 관련 분야 전문가에게 정보를 확보한다고 하였다. 따라서 이 연구에서는 영업 직무의 특수성을 고려하여 외부정보 탐색 활동의 1번 문항을 삭제하고 본조사를 실시하였다.

본조사에서는 249명의 데이터가 확보되었으며, 설명변량은 61.99%, 고유값은 1.664-2.949의 분포를 보였으며, 3개 요인의 11개 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 타인과의 학습 활동은 .574-.840, 외부정보 탐색 활동은

.703-.831, 자기 성찰 활동은 .637-.826의 요인적재치 분포를 보였으며, Cronbach α 값은 각각 .730, .723, .832로 나타났다(<표 III-5> 참고).

<표 III-5> 무형식학습 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인적재치			Cronbach's α
	1	2	3	
타인과의 학습 활동 1	.141	.343	.653	.730
타인과의 학습 활동 2	.173	.012	.840	
타인과의 학습 활동 3	.543	.010	.523	
타인과의 학습 활동 4	.367	.044	.574	
외부정보 탐색 활동 1	.349	.703	.068	.723
외부정보 탐색 활동 2	.058	.831	.060	
외부정보 탐색 활동 3	-.034	.819	.134	
자기 성찰 활동 1	.695	.053	.213	.832
자기 성찰 활동 2	.826	-.065	.214	
자기 성찰 활동 3	.760	.254	-.014	
자기 성찰 활동 4	.637	.398	.077	

주 1) 추출방식: 주성분 분석, 회전: varimax,

주 2) Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.832, Bartlett 구형성 검정 유의확률=.000

다. 조직사회화

조직사회화는 신입사원이 조직 내에서 효과적으로 업무를 수행하기 위해 필요한 조직의 가치와 내력, 지식, 기술, 행동 등을 익히는 과정(Ashforth, Saks, & Lee, 1997; Chao 외, 1994)이다. Chao 외의 연구에서는 조직사회화를 측정하기 위해 조직사회화에서 주요하게 배우는 여섯 가지의 조직사회화 결과 영역을 습득했느냐의 여부에 따라 조직사회화의 달성 수준을 밝힐 수 있다고 보았다.

이 연구에서는 조직사회화를 34문항으로 구성된 Chao 외(1994)의 도구를 번역하여 사용하였다. 이 때 원도구에서 동일한 내용을 역문항으로도 질문한 3개 문항과 조직 목표 및 가치 영역에서 현재 대기업 상황과는 차이가 큰 3개 문항을 삭제하였다. 삭제한 문항 중 후자에 해당하는 문항들은 ‘우리 조직의 목표와 나의 목표는 동일하다.’, ‘나는 우리 조직을 잘 대변하는 사람이다.’, ‘나는 우리 조직의 가치를 보여주는 좋은 사례 중 하나일 것이다.’로, 현 시대가 일반적으로 추구하는 조직문화와 다르거나 초기경력자가 부담을 느낄 수 있기 때문에, 응답

자가 동일한 하위개념에 포함된 다른 문항과 명확히 다른 개념으로 인식할 것으로 판단하였다. 정리하면, 이 연구에서는 원 도구와 같이 6개의 관찰변인으로 구성되어 있으며, 관찰변인별 문항 수는 일부 문항을 삭제하여 조직 역사가 4문항, 언어가 4문항, 대인관계가 5문항, 조직 목표 및 가치가 5문항, 업무수행 효율성이 5문항, 정치가 6문항으로 총 28개 문항으로 구성하였다. Chao 외의 조직사회화 도구는 하위개념의 상호독립성으로 인해 모듈식으로 활용이 가능하며 내용타당도가 탁월하여 관련 도구 중 가장 많이 활용되기 때문에(Bauer 외, 2007), 국내외 관련 연구에서 타당도 및 신뢰도가 높은 것으로 보고되고 있다.

Chao 외(1994)의 조직사회화 도구 타당도 검증을 위한 연구에서 조직사회화 도구의 주성분 분석을 활용한 탐색적 요인분석 결과, 전체 설명변량은 58.0%였으며, 고유값은 최소 1.13, 최대 10.04로 양호한 것으로 나타났다. 최근의 국내 연구로 오진주와 김진모(2015)에서는 5개의 하위변인 중 ‘대인관계’, ‘조직 목표 및 가치’, ‘업무수행 효율성’을 연구에 포함시켰으며, 도구의 설명변량은 67.9%였고, 각각의 고유값은 최소 3.55에서 최대 4.10으로 나타났으며, Cronbach α 값은 각각 .86, .89, .92로 나타났다. 오석영, 원용천과 손수진(2014)의 연구에서는 ‘조직 목표 및 가치’, ‘업무수행 효율성’을 하위변인으로 활용하였으며, Cronbach α 값은 각각 .76과 .81로 나타났다. 송민철과 김진모(2013)의 연구에서도 ‘대인관계’, ‘조직 목표 및 가치’, ‘업무수행 효율성’을 측정하였으며, 신뢰도는 각각 .85, .88, .83으로 나타났다. 종합하여 살펴보면, Chao 외(1994)의 도구는 주로 ‘대인관계’, ‘조직 목표 및 가치’, ‘업무수행 효율성’을 중심으로 측정되었는데, 이들의 타당도와 신뢰도는 매우 양호한 것으로 나타났다.

81명의 데이터가 포함된 예비조사 결과, 문항의 삭제가 필요한 것으로 나타났다. 우선 요인분석 결과, 역사와 언어는 요인적재치가 각각 .529-.768, .704-.747로 적절한 것으로 나타났으나, 대인관계, 조직 목표 및 가치 및 업무수행 효율성의 경우 특정 문항에서 해당 요인의 요인적재치가 적절하지 못하여 문항을 일부 수정 및 삭제하였다. 대인관계 3, 4, 5번 문항의 경우 문항 자체는 문제가 없었으나 ‘조직’과 ‘직장’에서의 대인관계라는 맥락 때문에 바로 다음에 이어지는 ‘조직 목표 및 가치’ 관련 문항들과 높은 상관이 발생하였다. 그러나 문제의 원인은 적은 데이터 수로 인한 것으로 보이며 문항 자체에 문제가 없는 것으로 판단되어 본조사에 포함시켰다. 그리고 조직 목표 및 가치 3번 문항(나는 우리 조직이 설정한 가치를 항상 믿는 것은 아니다.)은 현재의 조직 가치에 대한 일반적인 인식

과는 다소 거리가 있는 내용이며, 역문항으로써 ‘not always’가 원문에서 사용되었으나 응답자는 이를 긍정적으로 인식함에 따라 완전히 다른 요인으로 적재되었다. 이에 본조사에서는 이 문항을 삭제하였다. 업무수행 효율성에서는 대체로 요인이 적절히 적재되었으나, 5번 문항의 경우 업무수행 효율성과는 다소 거리가 있는 ‘업무에 따르는 책임’에 대한 인식을 묻고 있었으며, 요인이 언어, 조직 목표 및 가치에 적재되어 있음에 따라 해당 문항을 삭제하였다. 정치 부분에서는 2번 문항인 ‘나는 업무를 합리적으로 할당받기 위해 무엇을 해야하는지 잘 모른다.’가 업무수행 효율성과 대인관계 부분에 주로 요인이 적재되었는데, 이 문항은 역문항으로 개발되었으며 이 문항을 업무를 수행하기 위한 수단이나 업무 해결 수단으로서 타인과의 관계로 잘못 이해하는 것으로 판단됨에 해당 문항을 삭제하였다. 종합하면, 본조사에서는 조직 목표 및 가치 3번 문항, 업무수행 효율성 5번 문항, 정치 2번 문항을 삭제하여 본조사를 수행하였다.

본조사 결과, 역사, 언어, 조직 목표 및 가치 및 업무수행 효율성은 도구의 타당도와 신뢰도에서 적절한 것으로 나타났으나, 대인관계의 경우 1-3번 문항은 요인적재치가 .466-.759인 반면 4번, 5번 문항이 조직 목표 및 문화에 요인이 적재되었고, 정치 3번 문항이 업무수행 효율성과 조직 목표 및 가치에 적재되어 있었다. 대인관계 4번과 5번 문항은 바로 다음 문항인 조직의 목적 및 가치의 1번 문항과 특히 상관이 높았는데, 이는 앞서 밝혔듯이 대인관계와 관련된 내용을 응답자가 조직과의 적합도(e.g. 조직 목표 및 가치 1번 문항)와 같은 의미로 이해한 것으로 판단된다. 한편 이 두 문항은 ‘조직 내 환영받는 존재’, ‘자신에 대한 동료의 호감도’를 묻는 문항인데, 이는 각각 대인관계 2번과 3번 문항, 그리고 대인관계 1번 문항과 동일한 의미를 측정하는 것으로 판단하여 본조사 결과에는 대인관계 4번과 5번 문항을 삭제하였다. 그리고 정치 3번 문항은 ‘우리 조직에서 일이 “어떻게 해결되는지”를 터득했다.’로, 응답자가 업무수행 절차나 방법 등으로 이해하여 업무수행 효율성으로 인식하거나 조직의 목표 달성에 대한 기여 등으로 이해하여 조직 목표 및 가치로 인식한 것으로 판단되어 이 문항을 삭제하였다. 한편 정치 1번 문항인 ‘나는 우리 조직 내부의 정치 상황을 잘 모른다.’를 삭제하였는데, 이는 정치 4번, 5번, 6번 문항과 같이 정치 상황을 설명하면서 묻지 않고 정치 상황을 직접적으로 측정함에 따라 문항 간 위계가 발생하였으며 내용을 중복하여 측정할 가능성이 있었기 때문이다. 또한 이 문항은 삭제가 반드시 필요한 수준은 아니었지만(요인적재치= .485), 정치 상황을

조직의 목적과 가치에 배치되는 의미로 인식하거나(요인적재치= -.407), 정치 상황을 조직 내 대인관계 요인(요인적재치= .353)으로도 약하게 인식하였으며, 이 세 요인 간 요인적재치의 차이가 크지 않았기 때문에, 도구의 타당도를 제고하기 위해 정치 1번 문항을 삭제하였다. 이와 같은 문항 삭제를 통해 도출한 조직사회화 도구의 요인분석과 신뢰도 분석 최종 결과는 <표 III-6>과 같다.

최종분석에 활용된 조직사회화 도구 타당도 분석 결과, 도구의 설명변량은 66.73%에 고유값은 1.882-2.863로 나타났으며, 요인적재치 범위는 역사가 .677-.795, 언어가 .754-.791, 대인관계가 .564-.802, 조직 목표 및 가치가 .600-.808, 업무수행 효율성이 .732-.840, 정치가 .573-.830으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과, Cronbach α 값은 각각 .761, .835, .787, .753, .824, .740으로 비교적 양호한 것으로 나타났다.

<표 III-6> 조직사회화 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인적재치						Cronbach's α
	1	2	3	4	5	6	
역사 1	.076	.041	.677	.077	.173	.133	.761
역사 2	.063	.027	.795	.082	.186	.033	
역사 3	.257	.171	.742	.141	-.041	.164	
역사 4	.294	.020	.743	-.038	.198	.009	
언어 1	.771	-.013	.281	.194	.006	.227	.835
언어 2	.791	.059	.099	.031	-.001	.124	
언어 3	.754	.257	.134	.137	.217	-.010	
언어 4	.770	.195	.186	.190	.130	-.052	
대인관계 1	.012	-.068	.082	-.034	.160	.796	.787
대인관계 2	.073	.132	.177	.138	.153	.802	
대인관계 3	.245	.333	.039	.048	.223	.564	
조직 목표 가치 1	.126	.207	.101	.034	.781	.291	.753
조직 목표 가치 2	.316	.083	.253	.227	.600	.200	
조직 목표 가치 3	-.013	.030	.262	.068	.808	.127	
업무수행 효율성 1	.072	.770	.008	.026	.007	.091	.824
업무수행 효율성 2	.099	.840	-.016	-.003	.062	.049	
업무수행 효율성 3	.074	.742	.157	.353	.037	.068	
업무수행 효율성 4	.165	.732	.128	.155	.186	.020	
정치 1	.273	.053	.057	.785	.008	.039	.740
정치 2	.023	.203	.056	.573	.120	-.027	
정치 3	.121	.062	.089	.830	.063	.115	

주 1) 추출방식: 주성분 분석, 회전: varimax,

주 2) Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.819, Bartlett 구형성 검정 유의확률=.000

라. 이직의도

이 연구에서는 이직의도를 ‘조직구성원이 현재 재직 중인 조직을 자발적으로 떠나고자 하는 의지의 크기’로 정의하였다. 이직의도의 측정도구는 Mobley(1982)가 개발하고 강인주와 정철영(2015)이 수정한 도구를 활용하였다. 이 도구는 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에 이용한 단일 요인의 5개 문항, 5점 리커트 척도를 기업의 상황에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 한편 원 도구는 총 6개의 문항을 포함하고 있었으나, ‘나는 다른 회사에서 일해보고 싶다’ 문항의 경우 이직의도뿐만 아니라 새로운 환경에 대한 적극성 또는 도전성과 같은 개념을 측정할 가능성이 높아 이를 삭제하였다.

강인주와 정철영(2015)의 연구에서는 확인적 요인분석 결과, 요인적재치가 최소 .62에서 최대 .92로 양호하게 나타났으며, 모형적합도는 $\chi^2 = 92.508(df=9, p=.000)$, RMR=.041, GFI=.936, TLI=.901, CFI=.940으로 나타나 측정변인이 이직의도를 타당하게 측정한 것으로 나타났으며, Cronbach α 값은 .88로 나타났다. 동일한 도구로 이직의도를 측정한 문영주(2010)의 연구에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 타당도를 확보했으며, Cronbach α 값은 .76으로 나타났다. 조승균(2012)의 연구에서는 Cronbach α 값이 .87로 나타났다. 종합하면, 단일 관찰변인임에도 이 이직의도 도구는 타당도와 신뢰도를 충분히 확보한 것으로 판단된다.

예비조사에서는 81명의 데이터가 확보되었으며, 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였으며, 요인분석은 단일 요인에 대한 주성분 분석을 실시하였다. 다섯 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 이직의도 도구는 공통성은 .680-.845, 설명변량은 70.7%, 성분행렬은 .794-.919, Cronbach α 값은 .896으로 모두 적절한 것으로 나타났다

본조사에서는 수정 또는 삭제 없이 예비조사와 동일한 다섯 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 공통성은 .626-.836, 설명변량은 71.02%, 성분행렬은 .792-.915, Cronbach α 값은 .898로 나타났다(<표 III-7> 참고).

<표 III-7> 이직의도 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	공통성	성분행렬	Cronbach's α
1	.685	.828	.898
2	.626	.792	
3	.836	.915	
4	.685	.828	
5	.718	.847	

마. 개인-직무 적합성

이 연구에서 개인-직무 적합성은 개인의 욕구와 능력이 직무 요건과 특성에 부합하는 수준으로 정의한다(Caldwell & O'Reilly, 1990; Edwards, 1991). 이 연구에서는 Saks와 Ashforth(2002)가 개발하고 연구자가 번역한 도구로 측정하였다. Saks와 Ashforth의 연구에서는 Cronbach α 값이 .87로 나타났으며, 최근의 국내 연구인 정연화와 홍아정(2015)의 연구에서도 .89로 나타나, 도구의 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

예비조사에서는 81명의 데이터가 확보되었으며, 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 네 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 개인-직무 적합성 도구는 공통성은 .613-.804, 설명변량은 73.16%, 성분행렬은 .783-.897, Cronbach α 값은 .890으로 모두 적절한 것으로 나타났다

본조사에서는 249명의 데이터가 확보되었으며, 수정 또는 삭제 없이 예비조사와 동일한 네 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 공통성은 .638-.819, 설명변량은 75.2%, 성분행렬은 .613-.804, Cronbach α 값은 .874로 나타났다(<표 III-8> 참고).

<표 III-8> 개인-직무 적합성 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	공통성	성분행렬	Cronbach's α
1	.613	.783	.874
2	.778	.882	
3	.731	.855	
4	.804	.897	

바. 팀 구성원 사회적 지지

이 연구에서 팀 구성원 사회적 지지는 대기업 사무직 초기경력자가 직장생활을 수행하는 동안 자신의 팀장과 팀원으로부터 받는 정서적지지에 대한 인식 수준으로 정의한다. 이에 이 연구에서는 이를 측정하기 위한 도구로 Caplan, French, Van Harrison과 Pinneau(1975)이 개발한 도구를 번역하여 사용하였다. 이 도구는 단일변인으로 각각 4문항씩 포함되어 있다.

Caplan, French, Van Harrison과 Pinneau(1975)의 팀 구성원 사회적 지지 측정도구는 조직 내 사회적 지지 원천을 상사(supervisor)와 동료(coworker)로 파악하고, 이들이 조직구성원으로서 개인에 대한 정서적지지 수준을 측정하고자 하였다. Mayo, Sanchez, Pastor와 Rodriguez(2012)의 연구에서 보고된 Cronbach α 값은 팀장 사회적 지지가 .87, 팀원 사회적 지지가 .82로 적절한 수준으로 나타났다.

예비조사에서는 81명의 데이터가 확보되었으며, 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 팀장 사회적 지지의 4개 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 공통성은 .647-.848, 설명변량은 76.08%, 성분행렬은 .804-.921, Cronbach α 값은 .894로 모두 적절한 것으로 나타났다. 팀원 사회적 지지의 4개 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 공통성은 .699-.836, 설명변량은 77.57%, 성분행렬은 .836-.914, Cronbach α 값은 .902로 모두 적절한 것으로 나타났다.

본조사에서는 249명의 데이터가 확보되었으며, 수정 또는 삭제 없이 예비조사와 동일한 4개 문항씩 8개 문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 공통성은 각각 .625-.811, .601-.803, 설명변량은 73.69%, 73.03%, 성분행렬은 .791-.901, .775-.896, Cronbach α 값은 .880, .875로 나타났다(<표 III-9>, <표 III-10> 참고).

<표 III-9> 팀 구성원 사회적 지지 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	공통성	성분행렬	Cronbach's α
팀장 1	.741	.861	.880
팀장 2	.625	.791	
팀장 3	.770	.878	
팀장 4	.811	.901	

<표 III-10> 팀 구성원 사회적 지지 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	공통성	성분행렬	Cronbach's α
팀원 1	.736	.858	.875
팀원 2	.601	.775	
팀원 3	.803	.896	
팀원 4	.782	.884	

사. 인구통계 변인

이 연구에서 측정한 인구통계 변인은 성별, 연령, 학력, 회사 업종, 과거 계약직 경험, 첫 정규직 직장 여부, 근속연수이다. 문항은 성별은 남, 여로, 학력은 고졸, 전문대졸, 대졸, 석사졸, 박사졸로, 회사 업종은 제조, 건설, 금융·보험, 유통·운수·숙박·요식, 제약, 출판·방송통신·IT, 기타로, 과거 계약직 경험 기간은 없음, 6개월 이하, 6개월-1년, 1년-1년 6개월, 1년 6개월-2년, 2년 초과로, 첫 정규직 직장 여부는 예, 아니오로, 근속연수는 6개월 단위로 6개월 이하, 6개월-1년, 1년-1년 6개월, 1년 6개월-2년, 2년-2년 6개월, 2년 6개월-3년과 같이 6지 선다로 설정하였다. 성별, 학력, 회사 업종, 근속연수, 과거 계약직 경험 기간, 첫 정규직 직장 여부는 모두 범주변수이며, 연령은 연속변수로 설정하였고, 업종은 명목척도로 코딩하였다.

이상 이 연구의 본조사에 활용된 변인별 측정도구의 구성은 <표 III-11>과 같다.

<표 III-11> 연구변인별 측정도구 구성

유형	잠재변인	구성변인	문항 수
종속변인	이직의도	단일 관찰변인	5
독립변인	형식학습	학습준비 활동	3
		강의자를 통한 내용 습득 활동	3
		기타요인을 통한 내용 습득 활동	7
		기억 및 적용 계획 활동	4
매개변인	조직사회화	역사	4
		언어	4
		대인관계	3
		조직 목표와 가치	3
		업무수행 숙련'	4
		정치	3
	무형식학습	타인과의 학습 활동	4
		외부정보 탐색 활동	3
		자기 성찰 활동	4
조절변인	개인-직무 적합성	단일 관찰변인	4
	팀장 사회적 지지	단일 관찰변인	4
	팀원 사회적 지지	단일 관찰변인	4
인구통계 변인	성별, 연령, 학력, 회사 업종, 과거 계약직 경험 기간, 첫 정규직 직장 여부, 근속연수, 영업직 경력 기간		8
총 문항 수			74

4. 자료수집

자료 수집은 근속기간이 만 3년 이하인 1,000대 기업 영업직 신규 공채 근로자를 대상으로 하였으며, 조사결과의 일반화 가능성을 위해 다양한 산업분야의 영업직 초기경력자를 대상으로 정보를 수집하되, 대기업 영업직 초기근로자에 대한 개인조사의 난이도와 한계를 고려하여 유의표집 방법을 활용하였다.

예비조사와 본조사는 온라인(PC·모바일) 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 27개 기업별로 1-2명의 조사협력자를 섭외하여 이들에게 URL이 담긴 설문조사 링크를 연구대상에게 전달하고, 이들을 비롯하여 영업 부서에 있는 만 3년 이하의 신규 공채 출신 영업직 근로자 동료에게 응답하도록 부탁하였다. 설문조사 참여를 독려하기 위해 조사협력자와 설문 참여자에게는 인센티브를 지급하였으며, 설문을 정상적으로 완료한 참가자에게 모바일 상품권을 지급하였다. 이 때 URL을 활용한 설문조사 방법이 이 연구의 연구대상이 아닐 수 있기 때문에,

인구통계 문항에 이들을 가릴 수 있는 입사 유형(신규공채/신규경력/계약직 또는 인턴)과 현재 재직 회사명을 기입하게 하여 신규공채 출신이 아니거나 재직 회사가 1,000대 기업이 아닌 경우 이들을 제외하였다.

자료배포 및 수집은 2016년 11월 8일부터 11월 30일까지 이루어졌으며, 27개 기업의 440명에게 설문조사 URL을 배포하여 총 274부를 회수하였다(회수율 62.27%). 이 중에서 연구대상이 아닌 데이터, 불성실 응답 및 이상치를 제외하여 274부 중 총 249부를 분석에 사용하였다.

응답자의 일반적인 특성은 <표 III-12>과 같다. 개인 정보에 대하여 응답하지 않은 경우 무응답으로 처리하였으며, 결측치가 항목별 15명에서 18명이 발생하여 통제변인으로 활용하지 않았다. 따라서 인구통계 변인은 분석에 활용하지 않았기 때문에 결측치(무응답)를 제외한 응답자의 일반적 특성을 제시하였다. 응답자들은 남성이 54.7%, 여성이 45.3%로 남성이 다수였으며, 연령은 평균 28.7세로 나타났으며, 22-24세 구간이 3.0%, 25-27세 구간이 32.9%, 28-30세 구간이 44.6%, 31-33세 구간이 13.9%, 34세 이상이 5.6%로 나타났다. 학력은 고졸이 0.9%, 전문대졸이 4.3%, 대졸이 91.0%, 석사가 3.8%로, 대졸자가 절대 다수를 차지하였다. 응답자의 소속 산업 업종을 살펴보면 제조가 30.8%, 건설이 1.4%, 금융·보험이 30.8%, 유통·운수·숙박·요식이 17.5%, 출판·방송통신·IT가 7.3%, 제약이 10.3%, 기타가 2.1%로 나타났다. 응답자의 현 직장에 대한 첫 정규직 여부를 살펴보면 현재가 첫 정규직인 경우가 79.0%, 첫 정규직이 아닌 경우가 21.0%로 나타났다. 과거의 계약직 경험 기간을 살펴보면, 계약직 경험이 없는 응답자가 57.1%로 과반수를 차지하였고, 6개월 이하는 10.3%, 6개월-1년은 12.4%, 1년-1년 6개월은 3.9%, 1년 6개월-2년은 6.4%, 2년 초과는 9.9%로 나타났다. 이들의 현 직장에서의 근속연수는 6개월 이하가 12.9%, 6개월-1년은 19.3%, 1년-1년 6개월은 10.3%, 1년 6개월-2년은 28.3%, 2년-2년 6개월은 5.6%, 2년 6개월-3년은 23.6%로 나타났다. 이들의 현 직장에서의 영업직 경력 기간은 6개월 이하가 16.7%, 6개월-1년은 21.5%, 1년-1년 6개월은 15.0%, 1년 6개월-2년은 21.5%, 2년-2년 6개월은 5.6%, 2년 6개월-3년은 19.7%로 나타났다.

<표 III-12> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	128	54.7
	여성	106	45.3
	무응답	15	-
	계	249	100.0
연령 (평균 28.7세)	22-24	7	3.0
	25-27	76	32.9
	28-30	103	44.6
	31-33	32	13.9
	34 이상	13	5.6
	무응답	18	-
	계	249	100.0
학력	고졸	2	0.9
	전문대졸	10	4.3
	대졸	213	91.0
	석사	9	3.8
	박사	0	0.0
	무응답	15	-
	계	234	100.0
업종	제조	72	30.8
	건설	3	1.4
	금융·보험	72	30.8
	유통·운수·숙박·요식	41	17.5
	출판·방송통신·IT	17	7.3
	제약	24	10.3
	기타	5	2.1
	무응답	15	-
	계	249	100.0
첫 정규직 여부	첫 정규직	184	79.0
	첫 정규직 아님	49	21.0
	무응답	16	-
	계	249	100.0
계약직 경험 기간	없음	133	57.1
	6개월 이하	24	10.3
	6개월 - 1년	29	12.4
	1년 - 1년 6개월	9	3.9
	1년 6개월 - 2년	15	6.4
	2년 초과	23	9.9
	무응답	16	-
	계	249	100.0

구분		빈도	백분율(%)
근속연수	6개월 이하	30	12.9
	6개월 - 1년	45	19.3
	1년 - 1년 6개월	24	10.3
	1년 6개월 - 2년	66	28.3
	2년 - 2년 6개월	13	5.6
	2년 6개월 - 3년	55	23.6
	무응답	16	-
	계	249	100.0
영업직 경력	6개월 이하	39	16.7
	6개월 - 1년	5	21.5
	1년 - 1년 6개월	35	15.0
	1년 6개월 - 2년	50	21.5
	2년 - 2년 6개월	13	5.6
	2년 6개월 - 3년	46	19.7
	무응답	16	-
	계	249	100.0

주) 백분율 값은 무응답을 제외한 수치임

5. 자료분석

자료분석은 예비조사와 본조사로 구성되었으며, 예비조사에서는 도구의 타당도 및 신뢰도 검증을, 본조사에서는 변인 간 주 효과, 매개효과 및 조절효과 검증을 중심으로 확인적 요인분석 및 신뢰도 검증, 변인별 기술통계량 분석, 상관 분석을 실시하였다.

가. 측정도구 타당도 및 신뢰도 검증 분석방법

예비조사 및 본조사 과정을 통해 수집된 자료를 바탕으로 이 연구에서 활용된 변인들의 도구에 대한 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 예비조사와 본조사 모두 동일한 검증 방법을 활용하되, 예비조사에서는 측정도구의 완전성을 제고하기 위해 도구의 수정과 삭제여부에 초점을 맞추고, 본조사에서는 예비조사를 통해 수정된 도구에 대한 문항 삭제 여부에 초점을 맞추었다.

도구의 타당도를 검증하기 위해서는 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 요인분석(CFA)을 활용하였다. 탐색적 요인분석은 일터학습 활동 도구에 대하여 SPSS 23.0

을 활용하여 주성분분석 방법으로 varimax 요인회전을 실시하였으며, 이 때 구인 타당도는 문항별 요인적재치가 .500 미만인 것은 문항검토 후 수정 및 제거하였다.

확인적 요인분석은 AMOS 23.0을 통해 연속변수로 이루어진 변인들로 측정모형을 설정하여 적합도, 표준화적재치 및 동일방법편의를 분석하였다. 확인적 요인분석의 적합도를 판별하기 위해서는 RMSEA, GFI, RMR, CFI, PRATIO를 활용하였다. 이 때 적합도 지수는 Boomsma(2000), Kline(2005), McDonald와 Ho(2002), 홍세희(2000)가 제안한 바에 따라 절대적합지수, 증분적합지수 및 간명적합지수를 모두 포함하도록 선정하였다. 한편 모형의 카이자승 지수는 데이터 수에 매우 민감하며, 표본크기가 큰 경우 적합도 지수로 기능을 하기 어렵기 때문에 (Kline, 2005; 홍세희, 2000) 이 연구에서는 모형 수정 이외의 검증 과정에서는 카이자승 지수 해석을 제외하였다. 선행연구들에서는 경험적으로 RMSEA는 .100 미만, GFI와 CFI는 .900 초과, RMR은 .050 미만, PRATIO는 .600 초과인 경우 적합한 것으로 판단하였으며, 이 연구에서는 위에서 제시한 지수들을 복합적으로 고려하여 측정모형의 적합도를 판단하였다. 또한 표준화적재치(standardized regression weight)를 통해 각 문항의 잠재변인에 대한 설명력을 확인하여 구인타당도를 확인하고, 동일방법편의 검증을 통해 동일방법으로 인한 편향이 발생하였는지를 확인하였다.

신뢰도 검증을 위해 대표적인 문항내적일치도 계수인 Cronbach α 를 활용하였으며, 문항내적일치도 검증 과정에서 문항제거 시 신뢰도 변화 분석을 통해 내적신뢰도에 부정적 영향을 미치는 문항들을 확인하였다.

나. 연구모형 검증 분석방법

이 연구의 연구모형에 대한 검증 분석방법의 개요는 <표 III-13>과 같다. 우선 이론 및 선행연구 고찰에 의해 설정된 이론적 연구 모형이 경험적 자료에 의해 설명이 되는지를 판단하기 위해 앞서 설명한모형 적합도 지수를 활용하였다.

잠재변인별 인과 관계 검증을 위해 구조방정식 모형을 활용하였다. 이 때, 단일 관찰변인으로 구성된 이직의도의 측정오차 문제는 신뢰도를 활용한 오차분산 값을 직접 입력하는 방법을 활용하였다. 잠재변인의 매개효과 검증을 위해 구조방정식 모형을 활용한 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 활용하였다. 그리고

개인-직무 적합성과 팀 구성원 사회적 지지의 조절효과 검증을 위해 구조방정식 모형을 활용한 Ping(1996)의 2단계 접근법을 수행하였다.

한편 이 연구의 측정모형에서 Harman의 단일요인접근법을 통해 동일방법편의가 발생한 것으로 판단될 경우 잠재변량요인 접근법(common latent factor approach)으로 동일방법편의로 인한 효과를 보정하고자 하였다.

<표 III-13> 연구 모형 검증 분석방법

	구분	주요 분석방법
모형	연구가설 1 경험적 자료에 대한 이론적 연구 모형의 부합 수준	모형 적합도 검증
직접효과	연구가설 2-1. 형식학습→무형식학습 연구가설 2-2. 형식학습→조직사회화 연구가설 2-3. 무형식학습→조직사회화 연구가설 2-4. 조직사회화→이직의도	구조방정식 최대우도법
매개효과	연구가설 3-1. 형식학습→무형식학습→조직사회화 연구가설 3-2. 형식학습→조직사회화→이직의도 연구가설 3-3. 무형식학습→조직사회화→이직의도 연구가설 3-4. 형식학습→무형식학습→조직사회화→이직의도	구조방정식 부트스트래핑 (bootstrapping)
조절효과	연구가설 4-1. 형식학습→무형식학습에서 팀장 사회적 지지의 조절효과 연구가설 4-2. 형식학습→무형식학습에서 팀원 사회적 지지의 조절효과 연구가설 4-3. 조직사회화→이직의도에서 개인-직무 적합성의 조절효과	구조방정식 상호작용검증 (Ping, 1996)

위 내용을 토대로 자료 분석 방법에 대한 구체적인 내용은 아래와 같다.

첫째, 연구변인별 분포를 직관적으로 확인하기 위해 모든 측정변인들에 대하여 평균, 표준편차, 최소값 및 최대값을 도출하고, 인구통계변인에 한하여 빈도 및 백분율 분석을 실시하였다. 또한 연구에 포함된 모든 변인들 간 상관관계 확인을 위해 이변량 상관분석을 실시였으며, 데이터 투입 유형을 결정하기 위해 자료의 왜도와 첨도 지수를 활용하여 단변량 및 다변량 정규성 수준을 확인하였다.

둘째, 단일차원으로 구성된 이직의도의 측정오차 문제를 해결하기 위해 오차 분산을 산출하여 활용하였다. 이 연구에서 사용되는 이직의도 도구는 5문항으로 구성되어 있기 때문에 신뢰도 산출이 가능하고, 문항 간 공변량이 클 것으로 판

단됨에 따라 이 연구에서는 이직의도 변인에 한해 잠재변인에 단일 관찰변인을 설정하여 측정오차 문제를 해결하고자 하였다.

셋째, 측정모형에 대하여 동일방법편의 검증을 실시하였다. 이는 동일방법편의가 일어나기 쉬운 특정변인(이직의도, 조직사회화)에 대한 측정과 동일 시점에서 동일한 방법을 활용한 측정으로 인하여 동일방법편의가 발생할 가능성이 있었다. 이에 이 연구에서는 Harman의 단일요인접근법을 실시한 후 동일방법편의가 발생한 것으로 판단될 경우 잠재변량요인 접근법을 통해 동일방법편의의에 의한 보정을 실시하고자 하였다. 이 때 Harman의 단일요인접근법은 측정모형에 포함된 관찰변인의 문항을 1개 요인으로 고정시킨 후 탐색적 요인분석을 실시하는 방법으로, 그 설명변량이 50.0% 이상일 경우 동일방법편의가 발생한 것으로 판단한다.

넷째, 잠재변인 간 영향관계 검증은 구조방정식 최대우도법을 활용하였다. 우선 자료의 왜도와 첨도 지수 확인을 통해 정규성 확보 여부를 확인하고, 구조방정식 모형 분석을 위한 원자료를 투입하였다. 다음으로 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하고, 모형 다듬기(trimming)를 통해 카이제곱 차이통계치(chi-square difference statistics: $\Delta\chi^2$, $p < .05$) 검증을 실시한 후 이론적 연구모형 및 경쟁모형 중 이 연구의 의의 및 수집된 데이터에 가장 적합한 최종 구조모형을 결정하였다.

다섯째, 매개효과는 구조방정식의 부트스트래핑 방법을 활용하였으며, 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 선형적 인과 경로에 대한 이중매개효과 검증은 팬텀변인 설정 방법을 활용하였다(이현웅, 2014). 부트스트래핑의 결과는 p값이 .05 미만이면서 비표준화추정치의 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 매개효과가 있는 것으로 판단한다.

여섯째, 조절효과 검증을 위해 구조방정식에서 상호작용항을 활용하여 조절효과를 검증하는 Ping(1996)의 접근법을 활용하였다. 조절효과를 검증하는 다수의 사회과학 연구들은 회귀분석 또는 분산분석을 활용하였는데, 이러한 분석 방법에서는 모형에 포함된 변수들의 측정오차(measurement error)를 통제할 수 없기 때문에 분석결과는 측정오차의 영향을 받게 된다. 또한 복잡하게 설정된 모형을 분석하기 어렵고, 모형 전체의 적합도 지수가 없어 모형과 데이터의 적합

도를 통계적으로 평가하기 어렵다는 문제가 있다. 또한 조절변수가 연속변수인 경우에 다집단 분석을 이용한 상호작용효과 검증은 연속변수를 임의적으로 이분화 한다는 한계가 있다. 즉 다른 잠재변인은 연속변수이면서 조절변인만 측정변수로 처리하여 총점을 구한 후 임의로 이분화하는 문제가 생긴다. 또한 계수에 있어서 집단에 따른 효과차이만 검증할 뿐 상호작용효과 자체를 추정하는 것이 불가능하다는 제한점이 있다. 이러한 문제점은 구조방정식 모형을 통한 조절변수의 상호작용효과 검증을 통해 어느 정도 해결할 수 있다(홍세희, 정송, 2014). 따라서 조절변수가 연속변수이고 이 변수가 여러 개의 문항으로 측정되었다면 조절변수 또한 잠재변수화하여 상호작용 모형을 통해 효과를 검증하는 방법이 보다 바람직하기 때문에(서영석, 2010), 이 연구에서는 구조방정식을 활용하여 변인들 간 상호작용 효과를 검증할 수 있는 Ping의 2단계 접근법을 사용하였으며, 구체적인 절차는 다음과 같다.

우선 예측변인과 조절변인을 중심화(centering)하고, 중심화한 예측변인과 조절변인을 곱하여 상호작용항(예측변인×조절변인)을 만들고 이를 단일 관찰변인화하였다. 다음으로 예측변인, 조절변인 및 상호작용항을 모두 외생변인으로 두고 이들이 준거변인을 예측하도록 모형을 설정하였으며, 이 때 상호작용항의 분산, 요인적재치, 오차분산을 별도로 계산해서 상수로 고정시키며, 이 값은 측정 모형에서의 추정값으로 계산하였다(배병렬, 2011; 서영석, 2010). 상호작용항의 분산은 $Var(예측) \times Var(조절) + COV(예측, 조절)^2$ 로 계산하며, 요인적재치는 예측변인과 조절변인의 평균값들의 곱으로 산출하고, 상호작용항의 관찰변인의 오차분산은 예측변인과 조절변인 각각에 대해 요인적재치 평균을 제공한 값을 해당변인의 분산과 다른 변인의 오차변량 평균으로 곱한 후, 이를 예측변인의 지표 오차변량의 평균과 조절변인의 지표 오차변량의 평균을 서로 곱한 값과 합산하였다. 이렇게 계산된 값들을 구조모형의 해당 계수로 고정시킨 후 분석을 실시하였으며, 상호작용항에서 종속변인으로 가는 경로계수가 유의하면 조절효과가 유의한 것으로 판단하였다(서영석, 2010; 홍세희, 정송, 2014).

한편 예비조사와 본조사 모두 불성실 응답과 이상치에 관한 검증을 실시하였다. 불성실 응답에 대한 검증은 응답결과의 공백, 평균 및 표준편차를 활용한 데이터 스크리닝(data screening) 기법을 통해 이를 확인 및 보정하였으며, 이상치는 산포도 확인 및 다변량 통계기법 중 ‘마할라노비스 거리’ 검증을 통해 삭제하였다.

IV. 연구 결과 및 논의

1. 변인의 일반적 특성

이 연구의 분석에 사용된 잠재변인인 이직의도, 조직사회화, 형식학습, 무형식학습, 개인-직무 적합성 및 팀 구성원 사회적 지지에 대한 관찰변인의 평균값에 대한 기술통계분석 결과는 <표 IV-1>과 같다. 조직사회화의 관찰변인 평균을 살펴보면, 조직 역사가 3.32, 조직 언어가 3.72, 대인관계가 3.90, 조직 목표 및 가치가 3.46, 업무수행 효율성이 3.44, 조직 정치가 3.86으로 나타났다. 형식학습의 관찰변인 평균을 살펴보면, 학습준비 활동이 3.57, 강의자를 통한 내용습득이 3.08, 기타 요인을 통한 내용습득이 3.73, 기억 및 적용 계획 활동이 3.40으로 나타났다. 무형식학습의 관찰변인 평균을 살펴보면, 타인과의 학습이 3.75, 외부정보 탐색이 3.22, 그리고 자기 성찰이 3.74로 나타났다. 단일 관찰변인으로 설정된 이직의도는 3.05, 개인-직무 적합성은 3.24, 팀장 사회적 지지는 3.30, 팀원 사회적 지지는 3.60로 나타났다. 각 관찰변인별 표준편차는 최소 .53이상 최대 1.01로 나타났다.

관찰변인의 정규성 분석 결과, 일변량 정규성에서는 조직사회화의 역사, 대인관계, 조직 목표 및 가치, 형식학습의 학습준비 활동, 그리고 무형식학습의 자기 성찰이 정규성 조건을 만족하지 못하였으며, 다변량 정규성은 첨도가 17.85(C.R.=6.56)로 정규성 조건을 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 이에 이 연구에서는 데이터가 정규성 조건을 충분히 만족하지 못하였기 때문에 구조방정식 분석에 투입되는 자료를 공분산 행렬이 아닌 원자료로 투입하였다.

<표 IV-1> 관찰변인의 기술통계량 분석 결과

잠재변인	관찰변인	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
조직 사회 화	역사	1.00	5.00	3.32	.75	-.322*	.482
	언어	1.00	5.00	3.72	.64	-.206	.213
	대인	1.00	5.00	3.90	.77	-.488**	-.220
	조직목표 및 가치	1.00	5.00	3.46	.70	-.373*	.918**
	업무수행 효율성	1.00	5.00	3.44	.69	-.112	-.480
	정치	1.00	5.00	3.86	.69	-.194	-.165
형식	학습 준비	1.00	5.00	3.57	.64	-.316*	-.098

잠재 변인	관찰변인	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
학습	강의자 습득	1.00	5.00	3.08	.75	-.098	-.488
	기타요인 습득	1.00	5.00	3.73	.53	-.158	-.003
	기억 및 적용	1.00	5.00	3.40	.71	-.265	.095
무형 식학 습	타인	1.00	5.00	3.75	.58	-.122	.118
	탐색	1.00	5.00	3.22	.83	-.110	-.154
	자기성찰	1.00	5.00	3.74	.72	-.453**	.295
이직의도		1.00	5.00	3.05	1.01	-.126	-.549
개인-직무 적합성		1.00	5.00	3.24	.85	-.206	.010
팀장 사회적 지지		1.00	5.00	3.30	.92	-.471	.082
팀원 사회적 지지		1.00	5.00	3.60	.80	-.612	1.040
측정모형 다변량 정규성		-					17.85***

이 연구에서 측정된 모든 관찰변인에 대한 Pearson 상관분석 결과는 <표 IV-2>와 같다. 이 연구에서는 구조방정식 분석 자료 단위로 공분산 행렬이나 상관 행렬을 활용하지 않지만, 변인들 간 기본적인 관계를 개략적으로 파악하고 구조방정식 활용 시 모형 수정과 관찰변인 오차변량 설명과 전반적인 모형 해석을 위해 이변량 상관분석을 실시하였다. 관찰변인 간 상관관계의 분포는 최소 -.552(이직의도 - 개인-직무 적합성) 이상 .564(학습 준비 활동 - 기타 요인을 통한 내용 습득) 이하의 분포를 지니고 있었다. 이직의도의 특성상 이직의도와 다른 관찰변인 간 상관관계는 조직사회화의 업무수행 효율성과 조직 정치를 제외하고는 모두 유의한 음의 관계를 지니는 것으로 나타났다.

한편 추가적으로 실시한 잠재변인 간 상관분석에서 변인들 간 상관계수를 살펴보면, 이직의도는 조직사회화와 -.381, 형식학습과 -.268, 그리고 무형식학습과 -.291, 개인-직무 적합성과 -.552, 팀장 사회적 지지와 -.237, 팀원 사회적 지지와 -.302로 상관계수가 모두 유의하게 나타났다. 조직사회화는 형식학습과 .487, 그리고 무형식학습과 .596, 개인-직무 적합성과 .472, 팀장 사회적 지지와 .278, 팀원 사회적 지지와 .304로 상관계수가 모두 유의하게 나타났다. 형식학습은 무형식학습과 .667, 개인-직무 적합성과 .400, 팀장 사회적 지지와 .304, 팀원 사회적 지지와 .231로 상관계수가 모두 유의하게 나타났다. 개인-직무 적합성은 팀장 사회적 지지와 .404, 팀원 사회적 지지와 .372, 팀장 사회적 지지는 팀원 사회적 지지와 .534로 상관계수가 모두 유의하게 나타났다(<표 IV-3> 참고).

<표 IV-2> 관찰변인 간 상관관계 분석 결과

	역사	언어	대인	조직	업무	정치	형준비	형강사	형기타	형파지	무타인	무탐색	무성찰	적합성	이직	팀장	팀원
역사	1																
언어	.462**	1															
대인	.257**	.210**	1														
조직	.436**	.359**	.439**	1													
업무	.206**	.307**	.166**	.276**	1												
정치	.218**	.388**	.135*	.235**	.241**	1											
형준비	.256**	.201**	.157*	.433**	.202**	.192**	1										
형강사	.240**	.198**	.129*	.338**	.109	.031	.409**	1									
형기타	.405**	.405**	.319**	.444**	.204**	.359**	.535**	.391**	1								
형파지	.206**	.272**	.124	.353**	.221**	.140*	.472**	.435**	.460**	1							
무타인	.329**	.452**	.326**	.416**	.347**	.311**	.318**	.252**	.564**	.342**	1						
무탐색	.233**	.291**	.146*	.395**	.184**	.156*	.308**	.390**	.205**	.525**	.318**	1					
무성찰	.313**	.344**	.274**	.356**	.240**	.328**	.436**	.315**	.575**	.530**	.446**	.387**	1				
적합성	.328**	.233**	.237**	.559**	.293**	.148*	.354**	.293**	.270**	.308**	.327**	.456**	.303**	1			
이직	-.343**	-.069	-.352**	-.533**	-.117	.000	-.232**	-.180**	-.289**	-.146*	-.245**	-.208**	-.226**	-.552**	1		
팀장	.123	.161*	.228**	.354**	.139*	.050	.268**	.257**	.172**	.222**	.276**	.335**	.163*	.404**	-.237**	1	
팀원	.167**	.181**	.343**	.346**	.081	.024	.203**	.163*	.305**	.077	.334**	.211**	.221**	.372**	-.302**	.534**	1

<표 IV-3> 잠재변인 간 상관관계 분석 결과

	형식	무형식	조직 사회화	이직의도	개인직무 적합성	팀장 지지	팀원 지지
형식	1						
무형식	.667**	1					
조직 사회화	.487**	.596**	1				
이직 의도	-.268**	-.291**	-.381**	1			
개인직무 적합성	.400**	.481**	.472**	-.552**	1		
팀장 지지	.304**	.340**	.278**	-.237**	.404**	1	
팀원 지지	.231**	.321**	.304**	-.302**	.372**	.534**	1

2. 측정모형의 확인적 요인분석

이론적 연구모형 구조모형의 검정에 앞서 관찰변인이 잠재변인을 신뢰롭게 타당하게 설명하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석에서는 측정모형의 적합도 분석, 관찰변인-잠재변인 간 표준화계수 검정, 동일방법편의(common method bias) 검증을 실시하였다.

가. 측정모형 적합도 분석

측정모형이 표본자료에 얼마나 잘 부합하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형의 적합도 지수를 확인하였다. 이 때 적합도는 Boomsma(2000), McDonald와 Ho(2002), 홍세희(2000), 그리고 Kline(2005)을 근거로 RMSEA, GFI, RMR, CFI, PRATIO를 이 연구에서 확인하고자 하는 적합도로 선정하였다. 한편 모형 카이제곱은 데이터 수에 매우 민감하며, 표본 크기가 큰 경우 적합도로써 기능을 하기 어렵기 때문에(홍세희, 2000) 이 연구에서는 측정모형 및 가설모형의 모형 카이제곱 지수 해석을 제외하였다. 이 때 각 적합도별 바람직한 수치는 산술적으로 정해진 것은 아니지만, 경험적 자료를 토대로 학술적으로 합의된 수치

를 제시하면 RMSEA는 .08 미만, GFI, CFI는 .90 초과, RMR은 .05 미만, PRATIO는 .60 초과일 때 적절한 것으로 판단한다(홍세희, 2000).

이 연구의 측정모형에 대한 적합도 분석 결과, RMSEA는 .073, GFI는 .924, RMR은 .028, CFI는 .923, PRATIO는 .692으로 적합도 수치는 양호한 것으로 나타났다(<표 IV-4> 참고).

<표 IV-4> 측정모형의 적합도 분석 결과

	RMSEA (<.080)	GFI (>.900)	RMR (<.050)	CFI (>.900)	PRATIO (>.600)	χ^2 (df=63)
적합도	.073	.924	.028	.923	.692	145.020

나. 관찰변인-잠재변인 간 표준화 계수 검정

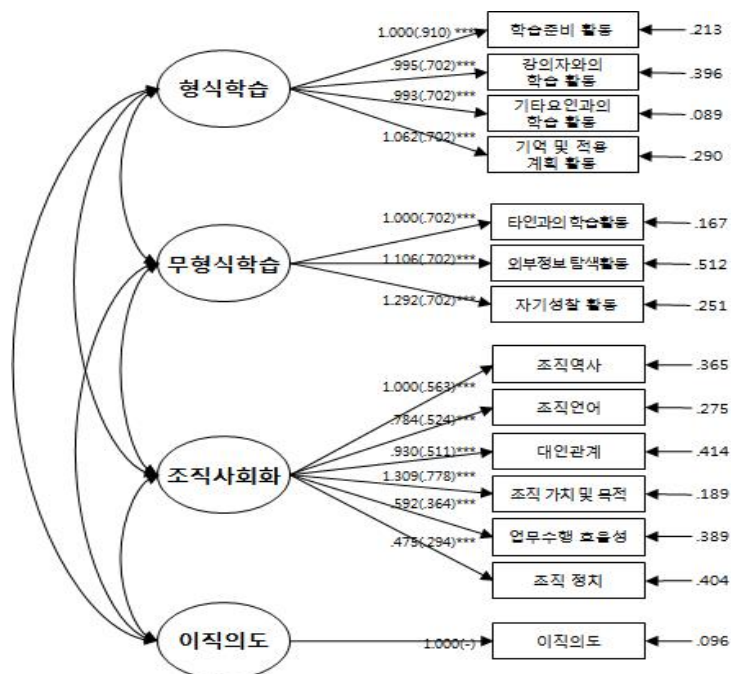
관찰변인-잠재변인 간 표준화 계수 검정에서는 각각의 경로계수마다 비표준화 계수, 표준화 계수, 표준오차(S.E.: Standard Error), 기각률(C.R.: Critical Ratio)을 <표 IV-5>에 제시하였다.

각 측정변인별 표준화 계수의 크기는 조직 언어, 업무수행 효율성 및 정치를 제외한 모든 관찰변인에서 .50 이상으로 양호한 수치를 보였다. 업무수행 효율성 및 조직 정치는 각각 .364, .294인 것으로 나타나 비교적 낮은 수치를 보이고 있으나, 표준오차가 낮아 통계적으로 유의한 기각률을 지니며 조직사회화 도구의 탐색적 요인분석 결과와 신뢰도 검사 결과에서 타당성과 신뢰성을 확보함에 따라 측정모형의 관찰변인들은 수렴타당도를 확보한 것으로 가정하고 이를 분석에 활용하였다([그림 IV-2] 참고).

<표 IV-5> 측정모형의 확인적 요인분석 결과

변인	비표준화계수	표준오차	기각률(C.R.)	표준화계수
조직사회화				
역사	1	-	-	.563
언어	.784	.109	7.164	.524
대인관계	.930	.148	6.272	.511
조직 목표 및 가치	1.309	.161	8.125	.778
업무수행 효율성	.592	.124	4.785	.364
정치	.475	.121	3.943	.294
형식학습				
학습준비 활동	1	-	-	.673
강의지를 통한 내용습득 활동	.995	.134	7.438	.554
기타요인을 통한 내용습득 활동	.993	.100	9.946	.814
기억 및 적용 계획 활동	1.062	.126	8.424	.638
무형식학습				
타인과의 학습 활동	1	-	-	.677
외부정보 탐색 활동	1.106	.164	6.735	.503
자기 성찰 활동	1.292	.146	8.828	.696

주1) 역사, 학습준비 활동 및 타인과의 학습은 지표변인으로, 비표준화계수를 1로 제약함
 주2) 이직의도는 단일 관찰변인으로 인해 오차변량을 (1-신뢰도)×분산으로 고정하였으며, 단일변인이면서 지표변인이기 때문에 관련 계수가 도출되지 않음



[그림 IV-2] 측정모형의 확인적 요인분석 결과

다. 동일방법편의 검증

이 연구에서 응답자들은 개인이 동일한 시점에 자기보고(self-report)에 따른 설문조사를 수행하였으며, 이직의도와 같은 변인은 민감한 정보를 지남으로 조직적·사회적 바람직성과 같은 요인으로 인해 동일방법편의가 발생할 가능성을 지닌다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 이에 이 연구에서는 동일방법편의에 대한 확인적 방법으로 Harman의 단일요인접근법을 사용한 결과 동일방법편의가 발생한 것으로 판단될 경우 처방적 방법으로 잠재변량요인 접근법을 실시하고자 하였다. Harman의 단일요인접근법을 위해 측정모형의 관찰변인 14개에 대하여 주성분 분석 방법으로 한 개의 요인으로 요인분석을 실시하였으며, 추출 결과 전체 변량의 36.50%만 설명하는 것으로 나타나 기준치인 50.0%와 큰 차이가 있었다. 따라서 이 연구의 측정모형에 포함된 변인들에 대한 동일방법편의가 발생하지 않은 것으로 판단함에 따라 잠재변량요인 접근법을 실시하지 않았다.

<표 IV-6> 이직의도 도구 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

잠재변인	관찰변인	공통성	성분행렬
형식학습	학습준비 활동	.405	.637
	강의자와의 학습활동	.281	.530
	기타요인과의 학습활동	.609	.780
	기억 및 적응 계획 활동	.427	.654
무형식학습	타인과의 학습활동	.515	.718
	외부정보 탐색활동	.323	.568
	자기 성찰 활동	.508	.713
조직사회화	조직 역사	.339	.582
	조직 언어	.354	.595
	대인관계	.210	.459
	조직목적 및 가치	.518	.720
	업무수행 효유령	.199	.447
	정치	.198	.445
이직의도	이직의도	.223	-.472
고유값		5.110	
설명변량		36.50%	

3. 최종 구조모형 선정

가. 이론적 연구 모형 검증

분석에 활용될 최종 구조모형 선정을 위해 연구의 이론적 연구 모형에 대한 적합도 검증을 실시한 결과는 <표 IV-7>과 같다. 적합도는 RMSEA가 .074, GFI가 .919, RMR이 .030, CFI가 .920, PRATIO가 .714로 나타나 구조방정식 모형을 분석하기에 매우 적합한 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 연구모형의 적합도 분석 결과

	RMSEA (<.080)	GFI (>.900)	RMR (<.050)	CFI (>.900)	PRATIO (>.600)	χ^2 (df=65)
적합도	.074	.919	.030	.920	.714	150.260

나. 모형 수정 및 최종 구조모형 선정

이 연구에서는 모형 다듬기(trimming)를 활용하여 모형수정을 실시하였다. 모형수정은 이론적 근거 이외에 잠재변인 간 상관계수나 경로계수 등 통계수치를 활용하여 경로를 제거 또는 추가하는 경쟁모형을 만들며, 경쟁모형들이 구조모형의 적합도를 훼손시키지 않는 범위에서 모형수정을 실시하였다. 한편 MacCallum, Roznowski와 Necowitz(1992)는 적합도가 좋은 모델을 더 개선시키고자 모형을 수정하는 것은 다른 표본에서도 재현되기 어려운 면이 있기 때문에 권장하지 않는다고 하였다. 그러나 연구변인 간 경로를 탐색적으로 분석한 결과 ‘형식학습→조직사회화’의 경로가 유의하지 않은 것으로 나타남에 따라, 본 연구에서는 모형의 간명성을 제고하면서 기타 적합도들의 개선 수준을 파악하기 위해 형식학습과 조직사회화의 경로를 제거한 경쟁모형을 만들었다. 이에 모형수정을 통한 이론적 연구모형(제안모형)과의 적합도 비교 분석 결과는 <표 IV-8>과 같다.

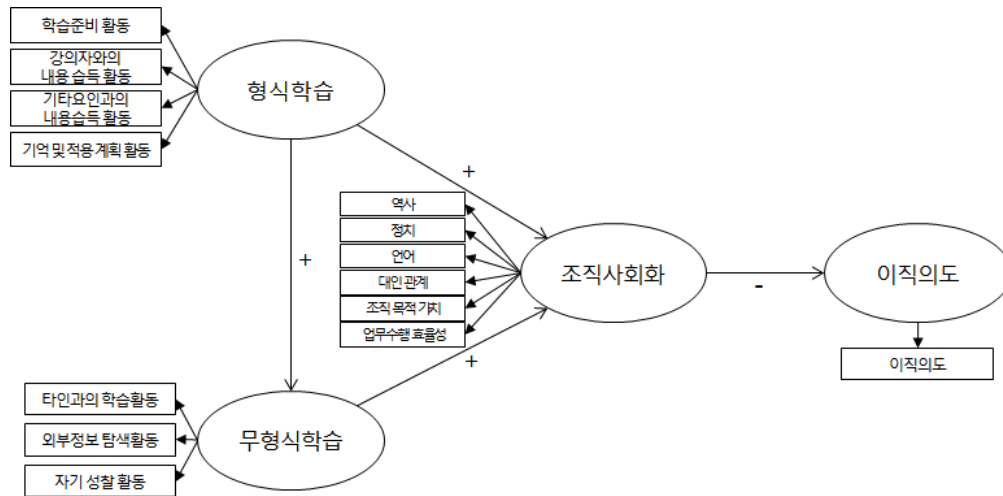
카이제곱 통계치 변화 분석 결과, 그 변화량이 .036(df=1)으로 카이자승 통계치에 유의한 변화가 없었으며 적합도 지수에도 거의 변화가 없는 것으로 나타남에 따라 최종 구조모형으로 채택될 수 있는 조건을 갖추었다. 이 연구에서 대

기업 초기경력자에 대한 교육 프로그램의 목적을 고려하였을 때 이들이 이러한 형식학습을 열심히 임할 경우 조직사회화에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 비록 탐색적으로 경로의 유의성을 살펴보았을 때 형식학습과 조직사회화 간 관계는 유의하지 않았으나, 앞선 잠재변인 간 상관관계 분석에서 형식학습과 조직사회화 간 상관계수가 .487($p < .001$)로 비교적 높은 상관을 가지며, 관찰변인 간 상관관계에서도 최소 .205에서 최대 .575로 비교적 높은 상관을 갖는 것으로 나타났다. 이에 이 연구에서는 연구자가 설정한 이론적 연구모형을 최종 구조모형으로 선정하였다([그림 IV-3] 참조).

또한 설정된 연구가설 1인 ‘대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도에 관한 이론적 연구모형의 적합도는 영향관계를 예측하기에 적합할 것이다’는 채택되었다.

<표 IV-8> 모형 간 적합도 비교

	허용치	제안모형	경쟁모형 (형식학습→조직사회화 경로 제거)
χ^2	-	150.260	150.296
$\Delta\chi^2$ (Δdf 1 기준)	<3.84	-	.036
df	-	65	66
RMSEA	<.080	.074	.073
GFI	<.900	.919	.919
RMR	<.050	.030	.029
CFI	<.900	.920	.921
PRATIO	<.600	.714	.725



[그림 IV-3] 변인 간 관계분석을 위한 최종 구조모형

4. 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도 간 영향관계

이 연구의 이론적 연구모형에 대한 변인 간 영향관계 분석 결과는 <표 IV-9>와 [그림 IV-4]와 같다. 분석된 잠재변인들은 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도 간 관계이며, 이들 간 관계에 대한 진술은 가설 2-1, 2-2, 2-3과 2-4에 해당한다.

<표 IV-9> 잠재변인 간 영향관계 분석 결과

예측변인	준거변인	표준화 계수	비표준화 계수	S.E.	C.R.	P
형식학습 → 무형식학습		.850	.755	.096	7.885	<.001
형식학습 → 조직사회화		.041	.040	.203	.198	.843
무형식학습 → 조직사회화		.769	.849	.263	3.230	.001
조직사회화 → 이직의도		-.613	-1.392	.206	-6.748	<.001

이론적 연구모형에 근거하여 설정된 잠재변인 간 영향관계 분석 결과와, 이에 대응하는 연구가설별 검증 결과는 다음과 같다.

연구가설 2-1. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습에 정적인 영향을 미칠 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습에 대한 형식학습의 표준화 경로계수는 .850($C.R.=7.885$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습에 정적인 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2-1은 채택되었다.

연구가설 2-2. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.

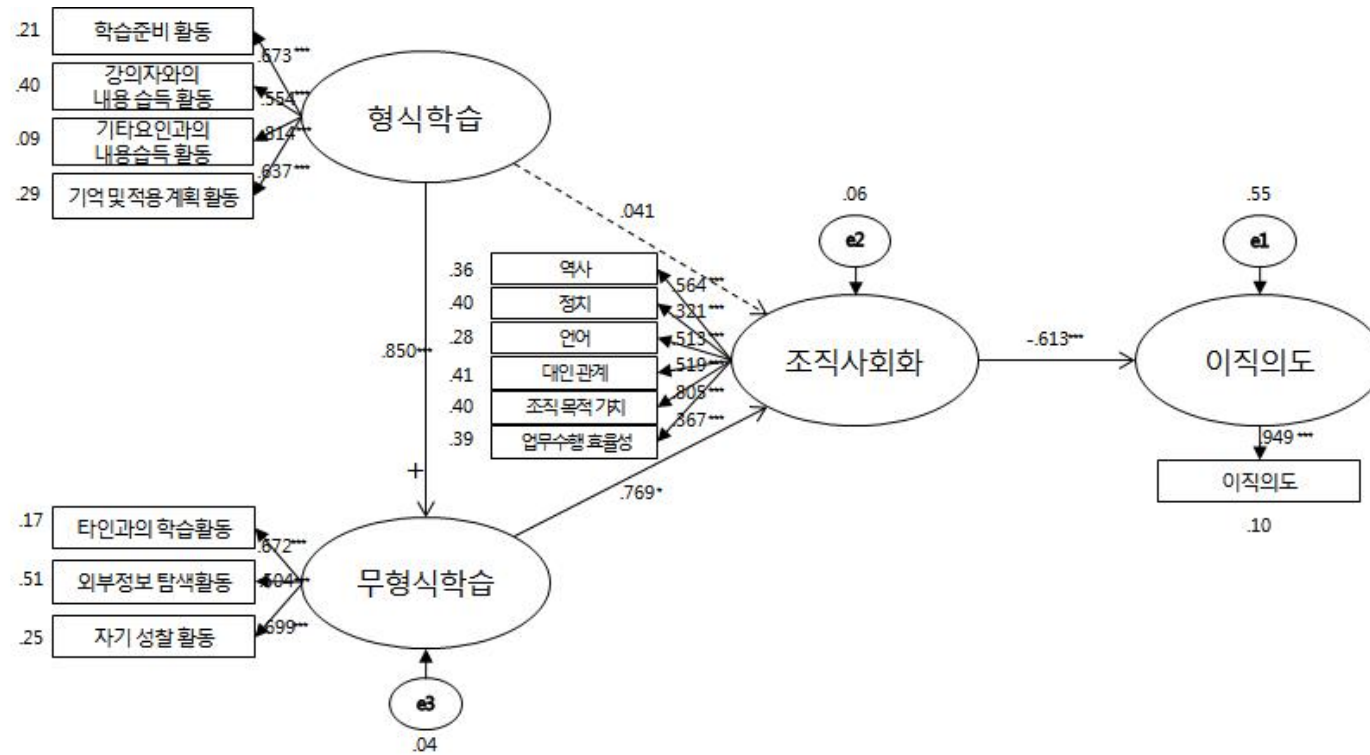
대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화에 대한 형식학습의 표준화 경로계수는 .041($C.R.=.198$)으로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p=.843$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2-2는 기각되었다.

연구가설 2-3. 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화에 대한 무형식학습의 표준화 경로계수는 .769($C.R.=3.230$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2-3은 채택되었다.

연구가설 2-4. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 이직의도에 부적적인 영향을 미칠 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 이직의도에 대한 조직사회화의 표준화 경로계수는 -.613($C.R.=-6.748$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 이직의도에 부적적인 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2-4는 채택되었다.



주) *** : $p < 0.001$, ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

[그림 IV-4] 이론적 연구모형 내 변인 간 관계 검증 결과

5. 무형식학습과 조직사회화의 매개효과

이 연구에서는 매개효과와 관련된 연구가설이 3-1, 3-2, 3-3과 3-4로 4개가 설정되어 있었다. 연구가설 3-1, 3-2와 3-3은 구조방정식 부트스트래핑을 활용하여 검증하였으며, 연구가설 3-4는 팬텀변인을 활용한 부트스트래핑 방법으로 검증하였다. 매개효과와 관련된 연구가설의 검증 결과는 <표 IV-10>와 같다.

<표 IV-10> 부트스트래핑을 활용한 매개효과 분석 결과

경로유형	비표준화 추정치	표준오차	신뢰구간		
			하한	상한	0 포함여부
연구가설 3-1 형식학습→무형식학습 →조직사회화	.641**	.361	.338	1.248	X
연구가설 3-2 형식학습→조직사회화 →이직의도	-	-	-	-	-
연구가설 3-3 무형식학습→조직사회화 →이직의도	-1.182**	.534	-2.166	-.712	X
연구가설 3-4 형식학습→무형식학습→ 조직사회화→이직의도	-.893**	.484	-1.731	-.480	X

주) *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

연구가설 3-1. 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 간 관계를 매개할 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 조직사회화 간 관계에서 무형식학습이 갖는 매개효과(비표준화추정치)는 .641로, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 간 관계를 매개할 것이다.”라는 연구가설 3-1은 채택되었다.

연구가설 3-2. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습이 조직사회화에 유의한 영향을 미치지 않음에 따라 연구가설과 같은 매개효과는 가질 수 없다. 따라서 연구가설 3-2는 기각되었다.

연구가설 3-3. 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습과 이직의도 간 관계에서 조직사회화가 갖는 매개효과(비표준화추정치)는 -1.182 로, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.”라는 연구가설 3-3은 채택되었다.

연구가설 3-4. 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습과 조직사회화를 매개하여 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 이직의도 간 관계에서 무형식학습과 조직사회화가 갖는 매개효과는 $-.893$ 으로, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.001$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습과 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.”라는 연구가설 3-4는 채택되었다.

6. 팀 구성원 사회적 지지와 개인-직무 적합성의 조절효과 분석

이 연구에서는 변인 간 조절효과, 즉 상호작용 효과와 관련된 연구가설은 4-1, 4-2와 4-3으로 총 3개가 설정되었다. 이를 검증하기 위해 구조방정식에서 상호작용항을 활용하여 조절효과를 검정하는 Ping(1996)의 2단계 접근법을 활용하였다. 이 때 조직사회화의 6개 요인에 대해 3개의 문항꾸러미를 만들어 구조방정식 상호작용효과 검증에 활용하였으며, 홍세희와 정송(2014)의 제안에 따라 문항꾸러미별로 균등한 요인적재치를 나타내기 위해 6개의 요인에 포함된 문항을 3개의 문항꾸러미에 고루 분배하였다. 그 결과, 조직사회화 1 요인에는 역사 1, 2번, 언어, 대인관계, 조직 목적 및 가치, 업무수행 효율성, 정치에서 1번 문항이 포함되었고, 조직사회화 2 요인에는 역사 3번, 언어 2, 3번, 대인관계, 조직 목적 및 가치, 업무수행 효율성, 정치에서 2번 문항이, 조직사회화 3 요인에는 역사, 언어와 업무수행 효율성 4번 문항과 대인관계, 조직 목적 및 가치, 업무수행 효율성과 정치 3번 문항이 포함되어, 3개의 문항꾸러미별 7개의 문항이 고루 배치되었다.

연구가설 4-1, 4-2와 4-3을 검증하기 위해 형식학습과 팀장 사회적 지지, 형식학습과 팀원 사회적 지지, 그리고 조직사회화와 개인-직무 적합성의 측정변인들을 각각 곱하여 상호작용 지표변인을 만들었고, 이에 대한 비표준화 요인적재치와 측정오차 및 상호작용 잠재변인의 분산을 도출하여 조절변인 가설모형에서 이 값을 고정하였다. 이 과정에서 도출한 상호작용 지표변인의 비표준화 요인적재치와 측정오차, 상호작용 잠재변인의 분산은 다음과 같다(<표 IV-11>, <표 IV-12>, <표 IV-13>, <표 IV-14> 참고).

<표 IV-11> 조절효과 측정모형의 비표준화 요인적재치, 오차분산 및 분산

	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산
형식학습			.150
학습준비 활동	1	.246	-
강의자를 통한 내용습득 활동	1.03	.408	-
기타요인을 통한 내용습득 활동	1.081	.089	-
기억 및 적용 계획 활동	1.193	.251	-
무형식학습			.196
타인과의 학습 활동	1	.167	-
외부정보 탐색 활동	1.342	.451	-
자기성찰 활동	1.239	.264	-
조직사회화			.196
조직사회화1	1	.054	-
조직사회화2	.899	.053	-
조직사회화3	.963	.048	-
이직의도	1	.096	.855
개인-직무 적합성			.581
개인-직무 적합성1	1	.562	-
개인-직무 적합성2	1.096	.244	-
개인-직무 적합성3	.886	.378	-
개인-직무 적합성4	1.046	.256	-
팀장 사회적 지지			.669
팀장 사회적 지지1	1	.396	-
팀장 사회적 지지2	.915	.504	-
팀장 사회적 지지3	1.179	.316	-
팀장 사회적 지지4	1.152	.212	-
팀원 사회적 지지			.500
팀원 사회적 지지1	1	.317	-
팀원 사회적 지지2	.895	.449	-
팀원 사회적 지지3	1.136	.192	-
팀원 사회적 지지4	1.004	.203	-

<표 IV-12> 형식학습과 팀장 사회적 지지 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산

	관찰변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	공분산
형식 학습(X)	형식 학습1(x1)	1	.246	.150	.112
	형식 학습2(x2)	1.030	.408		
	형식 학습3(x3)	1.081	.089		
	형식 학습4(x4)	1.193	.251		
팀장 사회적 지지(Z)	팀장 1(z1)	1	.396	.669	
	팀장 2(z2)	.915	.504		
	팀장 3(z3)	1.179	.316		
	팀장 4(z4)	1.152	.212		
추정값	지표변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	공분산
형식 학습 × 팀장 사회적 지지 (XZ)	x1z1	1.000	.321	.218	-
	x1z2	.827	.373		
	x1z3	1.172	.303		
	x1z4	1.055	.305		
	x2z1	1.025	.500		
	x2z2	.848	.566		
	x2z3	1.201	.481		
	x2z4	1.081	.479		
	x3z1	1.078	.155		
	x3z2	.892	.196		
	x3z3	1.263	.135		
	x3z4	1.137	.142		
	x4z1	1.180	.336		
	x4z2	.976	.394		
	x4z3	1.383	.315		
	x4z4	1.245	.319		

<표 IV-13> 형식학습과 팀원 사회적 지지 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산

	관찰변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	공분산
형식 학습(X)	형식 학습1(x1)	1	.246	.150	.087
	형식 학습2(x2)	1.030	.408		
	형식 학습3(x3)	1.081	.089		
	형식 학습4(x4)	1.193	.251		
팀원 사회적 지지(Z)	팀원 1(z1)	1	.317	.550	
	팀원 2(z2)	.895	.449		
	팀원 3(z3)	1.136	.192		
	팀원 4(z4)	1.004	.203		
추정값	지표변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	공분산
형식 학습 × 팀원 사회적 지지 (XZ)	x1z1	1.000	.253	.177	-
	x1z2	.921	.285		
	x1z3	1.158	.209		
	x1z4	.980	.208		
	x2z1	1.025	.390		
	x2z2	.944	.432		
	x2z3	1.187	.332		
	x2z4	1.005	.325		
	x3z1	1.078	.127		
	x3z2	.993	.149		
	x3z3	1.248	.094		
	x3z4	1.056	.099		
	x4z1	1.180	.266		
	x4z2	1.087	.301		
	x4z3	1.366	.217		
	x4z4	1.156	.218		

<표 IV-14> 조직사회화와 개인-직무 적합성 및 상호작용항의 요인적재치, 오차분산, 분산 및 공분산

	관찰변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	공분산
조직사회화(X)	조직사회화1(x1)	1	.054	.196	.177
	조직사회화2(x2)	.899	.053		
	조직사회화3(x3)	.963	.048		
개인-직무 적합성(Z)	I-J fit1(z1)	1	.562	.581	
	I-J fit 2(z2)	1.096	.244		
	I-J fit 3(z3)	.886	.378		
	I-J fit 4(z4)	1.046	.256		
추정값	지표변인	요인적재치 (비표준화)	오차분산	분산	
조직사회화 × 개인-직무 적합성(XZ)	x1z1	1.000	.169	.415	-
	x1z2	1.098	.088		
	x1z3	.855	.126		
	x1z4	.994	.104		
	x2z1	.886	.158		
	x2z2	.973	.084		
	x2z3	.758	.118		
	x2z4	.881	.098		
	x3z1	.950	.159		
	x3z2	1.043	.083		
	x3z3	.812	.118		
	x3z4	.944	.097		

도출된 관찰변인 및 지표변인의 비표준화 요인적재치와 오차분산, 분산을 고정하여 상호작용모형을 구성하였고, 추정치 분석 전에 상호작용모형과 실증 데이터의 합치도를 파악하기 위해 적합도 분석을 실시하였다. (<표 IV-15> 참고). 분석결과 RMSEA는 .071, GFI가 .853, RMR이 .040, CFI가 .927, PRATIO가 .806으로 나타났다.

<표 IV-15> 측정모형의 적합도 분석 결과

	RMSEA (<.080)	GFI (>.900)	RMR (.<.050)	CFI (>.900)	PRATIO (>.600)	χ^2 (df=204)
적합도	.071	.853	.040	.927	.806	445.103

GFI를 제외한 적합도 지수들은 모두 적절한 것으로 나타났는데, 본 모형은 상호작용항이 다수 포함된 모형이고 적합도 판단 수치는 절대적이 아닌 경험적 수치이며, 가장 중요한 적합도인 RMSEA 값이 좋은 상황에서 GFI와 같은 절대 적합지수인 RMR이 적합도 요건을 충족하였기 때문에 해당 모형을 토대로 상호작용효과를 분석하였다.

조절효과 측정모형 분석 결과를 토대로 산출한 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀장 사회적 지지의 조절효과 분석 결과는 <표 IV-16>과 같다. 이 때, 조절효과 검증은 연구 모형의 상황에서 조절효과가 존재하는지를 파악하기 위해 독립, 종속, 조절 및 상호작용 변인만 포함된 모형이 아닌, 연구 모형 상황에서 상호작용 변인과 관찰변인 및 오차분산을 투입하였다. 즉, 조절효과 검증을 위해 1개의 조절효과 모형을 구성하여 분석하였다([부록 3] 참조).

<표 IV-16> 조절효과 분석 결과

	B	β	표준오차	기각률	p
형식학습→ 무형식학습	.907	.964	.110	8.284	<.001
팀장 사회적 지지→ 무형식학습	-.014	-.034	.022	-.659	.510
상호작용항→ 무형식학습	.135	.175	.044	3.085	.002
형식학습→ 무형식학습	.907	.964	.110	8.284	<.001
팀원 사회적 지지→ 무형식학습	.063	.101	.034	1.847	.065
상호작용항→ 무형식학습	-.046	-.054	.04	-1.141	.254
조직사회화→ 이직의도	-.349	.148	.136	-2.576	.010
개인-직무 적합성→ 이직의도	-1.725	-1.027	.193	-8.952	<.001
상호작용항→ 이직의도	-.154	-.103	.069	-2.21	.027

연구가설 4-1. 대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지는 형식학습과 무형식 학습의 관계를 조절할 것이다.

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀장 사회적 지지가 갖는 조절효과는 표준화계수를 기준으로 .175로, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.002$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지는 형식학습과 무형식학습의 관계를 조절할 것이다.”라는 연구가설 4-1은 채택되었다.

연구가설 4-2. 대기업 영업직 초기경력자의 팀원 사회적 지지는 형식학습과 무형식 학습의 관계를 조절할 것이다

대기업 영업직 초기경력자의 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀원 사회적 지지가 갖는 조절효과는 비표준화계수를 기준으로 -.054로, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p=.254$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 팀원 사회적 지지는 형식학습과 무형식학습의 관계를 조절할 것이다.”라는 연구가설 4-2는 기각되었다.

연구가설 4-3. 대기업 영업직 초기경력자의 개인-직무 적합성은 조직사회화와 이직 의도의 관계를 조절할 것이다

대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화와 이직의도 간 관계에서 개인-직무 적합성이 갖는 조절효과는 표준화계수를 기준으로 -.103으로, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p=.027$). 따라서 “대기업 영업직 초기경력자의 개인-직무 적합성은 조직사회화와 이직의도의 관계를 조절할 것이다.”라는 연구가설 4-3은 채택되었다.

7. 연구 결과에 대한 논의

가. 연구 모형 전반 및 적합도에 관한 논의

이 연구에서는 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화와 이직의도 간 이론적 연구모형을 설정하였으며, 연구대상으로부터 수집한 데이터가 이론적 연구모형에 잘 부합하여 그 적합도가 영향관계를 예측하기에 적합할 것으로 가정하였다. 연구 결과, 이론적 연구모형의 적합도(RMSEA, GFI, RMR, CFI, PRATIO)는 영향관계를 예측하기에 적합한 것으로 나타났다. 모형 다듬기를 통해 발생시킨 경쟁모형과의 비교에서, 적합도 면에서 이론적 연구 모형과 거의 차이가 없는 것으로 나타났으며, 형식학습과 조직사회화 간 경로를 제거하였기 때문에 이론적 연구모형에 비하여 간명성 또한 개선되었다(df 1 증가, 간명적합지수 PRATIO: .714→.725). 그러나 연구대상에 대한 국내 대기업의 교육 프로그램은 그 운영 목적이 대체로 이들의 조직사회화 및 조직적응에 있으며(강대석, 2007; 박소연, 2011), 조직의 교육 프로그램에 대한 개인의 형식학습과 조직사회화 간 정적 영향관계를 밝힘으로써 형식학습 역할의 중요성을 밝히는 것이 주요 연구 목표 중 하나였기에 경쟁모형을 기각하고 이론적 연구모형을 채택하였다. 이러한 결과를 통해 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도 모형에서 형식학습, 무형식학습과 조직사회화는 반드시 고려할 필요가 있는 중요한 변인임을 밝혔다. 나아가 조직사회화가 인적자원관리 또는 조직행동에 국한된 시각에서 벗어나 교육 프로그램 또는 현장에서의 주체적 학습을 통해 개발될 수 있는 개념이라는 점을 확인할 수 있었다.

나. 형식학습, 무형식학습 및 조직사회화의 영향관계

형식학습, 무형식학습 및 조직사회화의 영향관계는, 각각의 변인 간 관계와 세 변인의 매개모형의 관점에서 네 가지 측면으로 살펴볼 필요가 있다.

우선 형식학습과 무형식학습 간 관계는 이 연구에서 .850($B=.755$, $S.E.=.096$, $C.R.=7.885$, $P<.001$)으로 형식학습이 무형식학습에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, Rowden(2002), Burns 외(2005), Choi 외(2011), Westbrook 외(2001)의 선행연구 결과를 지지하였다. 이는 즉 대기업 영업직 초기경력자들은

조직이 제공하는 공식적이고 구조화된 형식학습 교육 프로그램에 참여하고 그 속에서 이루어지는 바람직한 학습 활동들이 적절한 수준으로 수행될 때, 이는 현장 환경 맥락에서의 자기주도적인 학습에 긍정적인 영향을 강하게 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사내 교육 프로그램 종류별 참여 여부 또는 참여 수준이 무형식학습에 영향을 미친다는 기존의 실증연구의 한계에서 벗어나, 학습자로서 초기경력자의 사내 교육 프로그램 내 실질적인 활동 수준이 향후 현업에서의 무형식학습을 예측하는 중요한 변인임을 밝힌 것이다.

이는 두 가지 점에서 큰 의의가 있는 것으로 판단된다.

첫째, 초기경력자들에게 형식학습이 무형식학습의 전제적이고 보완적인 활동이라는 것이다. 형식학습과 무형식학습은 Marsick과 Watkins(1987)에 의해 일터학습을 구성하는 개념으로 논의가 시작되었다. 그러나 형식학습의 경우 무형식학습과 달리 실체가 명확하고 익숙하며, 교육 프로그램과 관련된 학술적 논의가 근대 이후 심도 있게 진행되어 왔기에(Marsick & Watkins, 2001), 일터학습의 논의는 2000년대 이후 무형식학습에 초점이 맞추어져 발전되어 왔다. 실제로 형식학습은 무형식학습을 설명하기 위한 실체가 있는 상대적인 개념으로 인식되는 경향이 강하며, 일터 학습의 70-90%가 무형식적으로 일어난다는 선행연구들(Conlon, 2004; Day, 1998; Dobbs, 2000)로 인해 형식학습은 일터학습이라는 맥락에서 상대적으로 그 중요성이 낮아 보인다. 그러나 형식학습은 조직이 조직구성원들에게 조직의 목표를 제시하는 최선의 수단이며 그 내용 또한 공식적이고 조직이 추구하는 바람직한 가치를 내포한다는 점에서, 조직구성원, 특히 초기경력자들에게 형식학습은 필수적이며, 향후 현업에서의 자기주도적 학습과 적용에 필요한 원천으로 작용될 수 있다. 따라서 대기업의 초기경력자에 대한 형식학습은 무형식학습을 예측할 수 있는 핵심적인 변인인 동시에 무형식학습을 존재하게 하는 전제로 간주될 수 있다.

둘째, 형식학습 교육 프로그램에 대한 조직의 새로운 시각을 줄 것으로 기대된다. 형식학습과 관련된 Rowden(2002), Choi 외(2012), 최우재, 박윤희(2011), 조윤희, 최우재, 양복만(2012)의 연구를 살펴볼 때, 이들 연구에서는 형식학습을 학습활동 자체로 보기보다 교육훈련 방법별 참여 여부 또는 교육에 대한 조직의 지원 환경을 측정하였기 때문에, 형식학습을 지원의 대상으로 국한하여 해석

할 수밖에 없었다. 그러나 이 연구에서는 형식학습 자체에 초점을 맞추어 따라 형식학습을 4가지 요소로 구인화하여 도구를 개발하고 실증연구를 수행하였기 때문에, 향후 형식학습의 효과성 검증에 기여할 수 있으며, 형식학습 수준을 제고하기 위한 조직의 교육 맥락적 개념을 탐색하는 데 기여할 것으로 판단된다.

다음으로 무형식학습과 조직사회화의 관계를 살펴보면, 이 연구에서 표준화 계수는 .769(B=.849, S.E.=.263, C.R.=3.230, P=.001)로, 무형식학습이 조직사회화에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 이 연구 결과는 노명화, 김효섭(2015), 문세연, 나승일(2011), 박소연(2011) 오석영(2014)의 선행연구 결과를 지지하였다. 이를 해석하면, 업무 현장에서 업무상 문제 해결을 위해 상사와 동료 같은 다른 조직구성원과 지속적으로 상호관계를 가지고, 관련 외부 정보를 지속적으로 탐색하며, 업무 경험을 회상하고 이를 개선하고자 메타적 평가를 자기 자신에게 실시하려는 초기경력자는 높은 조직사회화 수준을 가질 것으로 예측된다. 대기업 초기경력자는 조직의 공식적인 목적과 가치, 조직의 역사 및 내력 등을 형식학습에서 주로 학습할 수 있지만 이는 업무 현장에서의 무형식학습을 통해 어느 정도 습득이 가능하며, 이외 대인관계, 조직 및 업계 언어, 업무수행 요소 및 조직 내 정치와 관련된 요소는 비구조화된 상황에서 의도적, 혹은 비의도적인 경험을 통하여 학습하게 된다.

조직사회화의 개념은 조직적응과 유사한 의미를 지니고 있는데, 조직사회화는 선발된 조직구성원을 조직 맞춤형 인력으로 개발하여 효율적으로 성과를 달성하게 하며, 나아가 조직에 대한 애착, 또는 직무배태성이나 조직특수성으로 인해 다른 조직으로의 이탈을 방지하게 하는 데 목적이 있다(Bauer 외, 2007). 따라서 조직은 초기경력자의 행동을 보다 조직과 업무에 적합한 인력으로 변화시키기 위해 다양한 상황에 적합한 최선의 조직사회화 전략을 사용하고자 하며, 이때의 전략들은 인적자원관리의 시각에서 다양한 인사관리 제도 또는 전략 중 집합적·개별적 전략과 형식적·비형식적 전략에서 일부 공식적 교육훈련 프로그램 또는 OJT를 설명하고 있다. 그러나 이 연구의 결과를 통해, 조직사회화를 개인의 개발적 측면에서 바라보고, 이를 조직학습의 맥락에서 일터학습, 특히 비구조화된 무형식학습으로 제고할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

한편 형식학습과 조직사회화의 영향관계를 살펴보면, 이 연구에서 표준화 계수는 .041($B=.040$, $S.E.=.203$, $C.R.=.198$, $P=.843$)로, 형식학습이 조직사회화에 정적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 강대섭(2007), 김민선, 신용주(2005), 김세웅(2005), 박소연(2011), Ostroff 외(1993)의 선행연구 결과와 상반된 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 형식학습, 무형식학습, 그리고 조직사회화 세 변인 간 매개모형을 중심으로 두 가지 관점에서 해석될 수 있다.

첫째, 이 연구의 결과에 나타난 것과 같이 형식학습이 조직사회화에 실제로 직접적인 영향을 미치지 않을 수 있다. 조직사회화의 관찰변인 단위로 살펴보았을 때, 대인관계, 조직 내 정치와 같은 요소는 형식학습을 통해 이를 제고하는 것은 어려우며, 특히 영업 업무 특성을 생각하였을 때, 업무수행 효율성과 같은 요소 또한 무형식학습과 같은 현업에서의 경험으로부터 도움을 받을 수 있다. 즉, 형식학습을 열심히 한다고 해서 그것만으로는 조직사회화에 긍정적인 영향을 미치는 데 어려움이 있을 수 있으며, 형식학습을 통해 축적된 지식, 기술 및 태도가 현장에서의 무형식학습을 통해 조직사회화에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 실제로 <표 IV-2>의 관찰변인 간 상관관계를 검토하였을 때, 형식학습 관찰변인들과 조직 목표 및 가치(.338-.444)와 역사(.206-.405)의 경우는 비교적 높은 상관을 보였으나, 업무수행 효율성(.109-.221), 조직 내 정치(.031-.359), 대인관계(.124-.319)는 상대적으로 상관의 분포가 낮음에 따라 위의 가정을 지지하는 것으로 보인다.

둘째, 이 연구의 결과와 달리, 형식학습이 실제로는 조직사회화에 정적인 영향을 미칠 수 있었으나, 무형식학습과 높은 상관으로 인해 조직사회화에 대한 통계적인 설명변량이 무형식학습으로 향하는 경로로 이동하는 억제 효과(net suppression effect)가 발생하여 형식학습이 조직사회화에 영향을 미치는 설명변량이 감소하였을 가능성이 있다. 이를 뒷받침하는 증거로는 잠재변인 간 상관관계와 다중공선성 분석 결과와 연구가설 3-1의 결과를 제시할 수 있다. <표 IV-3>에 나타난 잠재변인 간 상관관계에서 형식학습은 무형식학습과 조직사회화에 각각 .668과 .485의 상관을 가지며, 무형식학습은 조직사회화에 .592의 상관을 갖는 것으로 나타났다. 그런데 무형식학습은 형식학습과 높은 수준의 상관을 갖고 있는 상황에서 조직사회화보다 형식학습에 비해 상대적으로 높은 상관을

지니고 있으며, 특히 관찰변인 단위의 상관분석 결과에서도 기타요인을 통한 내용습득 활동과 기억 및 적용 계획 활동은 무형식학습과 전반적으로 높은 수준으로 나타났다. 조직사회화를 종속변인으로 하는 다중공선성 분석 결과 다중공선성은 발생하지 않은 것으로 나타났으나($1.357 \leq VIF \leq 2.159$), 형식학습과 무형식학습이 각각 조직사회화를 설명하지 못하는 변량에 대하여 서로가 공유하는 변량이 많았기 때문에, 현재 모형과 같이 매개관계로 되어 있을 경우 형식학습과 조직사회화 간 경로계수는 상관에 비해 크게 감소하고 이외의 경로는 상관에 비해 크게 증가한 것으로 보인다. 또한 연구가설 3-1인 형식학습과 조직사회화 관계에서 무형식학습의 매개효과는 비표준화추정치 기준으로 .641($p=.001$)로 유의한 것으로 나타나, 무형식학습이 형식학습과 조직사회화를 완전매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합하였을 때, 앞서 발생한 동일한 억제효과가 발생하였다는 것을 추측할 수 있다(Gaylord-Harden, Cunningham, & Grant, 2010).

이 연구에서는 첫 번째 해석을 따르되 억제효과의 가능성을 배제하기는 어렵다고 해석하였다. 이는 대기업 영업직 초기경력자의 환경을 고려하였을 때, 형식학습이 조직사회화에 기여하지 못하는 부분이 분명히 존재하기 때문이다. 반면에 무형식학습은 조직사회화의 대부분의 요소를 설명할 수 있으며, 상관관계 분석에서도 무형식학습이 형식학습과 조직사회화 간 상관이 상대적으로 크다. 또한 연구자가 형식학습 및 무형식학습의 문항 간 상관관계를 분석하여, 상관이 높은 순서대로 문항을 제거하면서 연구모형을 탐색적으로 분석하였으나, 억제효과가 크게 감소했다고 보기 어려웠기 때문이다. 결론적으로, 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 형식학습의 영향을 간접적으로 받지만, 주로 무형식학습을 통해 제고하는 것으로 판단된다.

다. 조직사회화와 이직의도의 영향관계

조직사회화와 이직의도의 영향관계를 살펴보면, 이 연구에서 표준화 계수가 $-.613(B=-.1392, S.E.=.206, C.R.=-6.748, P<.001)$ 으로, 조직사회화가 이직의도에 부적적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 이 연구 결과는 오진주, 김진모(2014), 오희균, 정규엽(2014), Bauer 외(2007), Holtom 외(2008), Tomietto 외

(2015), Yang(2008), Zahhrly 외(1989)의 선행연구 결과를 지지하였다. 이는 대기업 영업직 초기경력자가 조직의 역사, 조직 내 정치와 대인관계, 조직 및 업계의 언어, 조직의 목적과 가치, 업무수행의 효율성을 체득할수록 이들의 이직하려는 심리적 상태는 낮아질 것으로 기대할 수 있다.

초기경력자를 연구대상으로 실시되는 대부분의 연구들은 이직의도의 예측변인으로 조직사회화를 설정하는 경향이 있다(Bauer 외, 2007). 이는 이 연구의 의도처럼, 이직의도를 설명할 수 있는 수많은 변인들 중 초기경력자의 특성을 가장 잘 대변하며 이들의 조직 이탈 행동을 설명할 수 있는 가장 중요한 변인이기 때문으로 판단된다. 이론적 연구모형 분석 시에도 형식학습과 무형식학습은 이직의도와 경로를 연결하지 않았으나 좋은 적합도를 가지는 것으로 나왔고 완전모형이라 할 수 있는 측정모형보다 모든 적합도 지수가 개선되었다는 점에 비추어볼 때, 이 연구모형에서 이직의도에 영향을 주는 변인은 조직사회화가 유일한 것으로 판단된다. 이 연구의 결과에서도 볼 수 있듯이, 연구모형에서 형식학습과 무형식학습은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않는 것이 적절한 것으로 보이며, 일터학습과 이직의도 간 관계를 실증하고자 한 차유석과 이기은(2014)의 연구에서도 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

라. 형식학습과 이직의도의 관계에서 무형식학습과 조직사회화의 매개효과

이 연구에서 부트스트래핑을 활용한 형식학습과 조직사회화의 관계에서 무형식학습의 매개효과($B=641, p=.001$)는 유의한 것으로 나타나 박소연(2011), Choi 외(2009), Rowden(2002)의 연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다. 이 관계에서 특히 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 경로를 완전매개하는 것으로 나타나, 대기업 영업직 초기경력자의 학습현장에서 조직사회화를 위해서는 무형식학습의 역할이 필수적인 것으로 판단되며, 형식학습은 조직사회화에 직접적인 역할을 할 수 없으나, 무형식학습을 통해 간접적으로 기여할 수 있는 것으로 보인다.

무형식학습과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개효과($B=-1.182, p=.001$)는 부적으로 유의한 것으로 나타나 노명화 외(2015), 박소연(2011), 오석영(2014), Bauer 외(2007), Holtom 외(2008)의 연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다. 이 관계에서 특히 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 완전매

개하는 것으로 나타나 이직의도를 감소시키기 위해서는 무형식학습의 간접적 역할과 더불어 조직사회화의 역할이 매우 중요한 것으로 판단된다.

형식학습과 이직의도의 관계에서 무형식학습과 조직사회화의 이중매개효과 ($B=-.893$, $p=.001$)는 유의한 것으로 나타나, 이는 Choi 외(2009), Scandura 외(1994) 및 박소연(2011)의 연구 결과를 지지하는 것으로 확인되었다. 대기업 영업직 초기경력자가 조직이 자신에게 부여하는 공식적이고 구조화된 교육 프로그램에 참여하여 조직이 기대하는 수준으로 학습할 경우, 이들은 현업에서 자신들이 교육 중 학습한 내용을 업무문제 상황 해결을 위해 생각해내고 적용하면서 또 다른 차원의 자기주도적 학습을 수행하고자 할 것이며, 이러한 학습 과정 속에서 조직에 대한 적응 수준이 제고됨에 따라 조직에 계속 남고자 할 것이다.

이러한 결과는 앞서도 밝혔지만, 형식학습 및 무형식학습이 이직의도에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않는으나, 개별 경로 간 영향관계가 잘 설명됨에 따라 간접적으로 이직의도에 영향을 미치는 것을 의미한다. 이는 앞선 이직의도 관련 논의에서 살펴보았듯이, 대기업 초기경력자의 이직의도를 줄이기 위해서는 이들의 조직사회화와 더불어 조직사회화를 감소시키는 주요 요인으로 형식학습과 무형식학습을 고려할 필요가 있다는 것을 의미한다.

한편 형식학습과 이직의도 간 관계에서 조직사회화의 매개효과는 발생하지 않아, 김우진(2015), 서철현 외(2009), 송민철 외(2013), 차종석(2011), Craig 외(2013), Goldner 외(2014), Scandura 외(1994)의 연구 결과를 지지하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 형식학습이 조직사회화에 직접적인 영향을 미치지 않음에 따라 나타난 것으로, 형식학습은 순서대로 무형식학습과 조직사회화를 통해서만 이직의도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 파악할 수 있다.

마. 형식학습과 무형식학습의 관계에서 팀 구성원 사회적 지지의 조절효과

이 연구에서는 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀장과 팀원의 사회적 지지가 조절효과를 가질 것으로 예측하였으며, 연구 결과 팀장의 조절효과($B=.135$, $\beta=.175$ S.E.=.044, C.R.=3.085, $P=.002$)는 유의하였으나 팀원 사회적 지지의 조절효과($B=-.046$, $\beta=-.054$ S.E.=.040, C.R.=-1.141, $P=.254$)는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사 또는 팀장의 지지가 무형식학습에 긍정적인 영향

을 미치며 학습의 적용에 기여할 것이라는 Rowden(2002), Burns 외(2005), Choi 외(2011), 황영훈, 김진모(2014)의 선행연구를 지지한 반면, 위와 같은 양상이 상사 또는 팀장 뿐만 아니라 동료의 지지에도 적용될 것으로 예측한 Rowden과 Burns 외의 연구 내용을 지지하지 않았다.

조절효과 분석 결과를 구체적으로 살펴볼 때, 팀장의 사회적 지지는 대기업 영업직 초기경력자의 업무 및 학습 환경에서 무형식학습 수준을 좌우하는 중요한 변인으로 확인되었다. 상호작용 관계에 대한 연구는 아니지만, 사내 교육 프로그램을 통해 학습한 내용을 현업에 적용하는 과정에서 일반적으로 상사의 지지는 교육 종료 직후부터 전이에 대한 심리적 동기 감소를 막는 주요한 역할을 지닌다고 하였다(Leitl & Zempel-Dohmen, 2006). 연구의 맥락은 다르지만 팀장과 팀원의 결과를 상대적인 관점에서 볼 때, 박영용, 김진모(2005)와 박종선(2015)의 연구에서도 리더십이나 태도를 개선하기 위한 교육 프로그램에 대하여 현장에서의 전이 의도나 전이에 영향을 미치는 요인으로 상사의 지지는 동료의 지지에 비해 그 수준이 높은 것으로 나타났다. 종합하면, 연차나 개인의 특성에 따라 다소 간 차이는 있지만 대부분의 경험이 새롭고 낯선 초기경력자의 입장에서 팀장의 지지는 이들에게 업무 내외적인 자기 효능감을 향상시킬 수 있으며, 이를 토대로 사내 형식학습 프로그램을 통해 익힌 공식적이고 가치있는 지식, 기술 및 태도가 현업에서도 적용될 수 있다는 자신감으로 인해 이를 적용하고자 하는 자기주도적인 노력, 즉 무형식학습에 긍정적인 영향을 준 것으로 판단된다.

한편 팀원 사회적 지지의 조절효과와 관련된 연구가설이 기각된 원인으로 팀원의 사회적 지지가 무형식학습과 큰 관계가 없다는 가정을 할 수 있다. 최근의 몇몇 연구들은 상사 또는 동료의 지지가 무형식학습에 정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔지만(박현주, 2015; 조현정, 2015; 황영훈, 김진모, 2014), 이 연구에서와 같이 정서적인 지지에 그치거나 학습에 대한 초기경력자의 의욕이나 자발성이 애초에 부족한 경우 이들의 무형식학습에 영향을 미치기는 다소 어려울 것으로 생각된다. 이에 초기경력자에 대한 팀원의 사회적 지지는 이들의 현장에서의 무형식학습에 큰 영향을 미치지 못하기 때문에 형식학습과의 상호작용항의 설명량도 낮았을 것으로 판단할 수 있다.

바. 조직사회화와 이직의도 간 관계에서 개인-직무 적합성의 조절효과

이 연구에서 조직사회화와 이직의도 간 관계에서 개인-직무 적합성의 조절효과를 검증한 결과 이직의도에 대한 조절효과($B=-.154$, $\beta=-.103$ S.E=.069, C.R.=-2.210, $P=.027$)는 유의한 것으로 나타났다. 즉 조직사회화와 개인-직무 적합성이 각각 이직의도에 유의한 부적 영향을 미치면서 상호작용 효과 또한 유의한 것으로 나타나, 최보인 외(2011), Boon 외(2011), Chang, Chi, Chuang(2009), Lauver, Kristof-Brown(2001), Resick, Baltes, Shantz(2007), Scroggins(2008)의 선행연구를 지지하는 것으로 나타났다. 이를 보다 쉽게 설명하자면, 개인-직무 적합성이 높은 개인, 이를테면 초기경력자가 자신의 일이 적성에 잘 맞으면 조직에 적응을 해서 이직을 하려는 의도가 감소하는 정도가 크며, 개인-직무 적합성이 낮은 개인, 즉 적성에 잘 맞지 않을 경우 조직에 적응을 해서 이직을 하려는 의도가 잘 감소하지 않는다는 것이다.

조직사회화와 개인-직무 적합성은 직관적으로 독립적인 관계에 있지만, 조직에 오래 있을수록 상호 간 상관 또는 영향관계가 발생할 수 있는 조직사회화와 개인-직무 적합성의 상호작용 효과가 이직의도에 유의한 영향을 미친다는 점에서 의의가 크다. 연속변수들 간 조절효과란 상호작용 효과를 의미하는 것이고, 상호작용이란 이론적으로 둘 혹은 그 이상의 변인 간 독립 사건임이 전제될 필요가 있다. 선행연구에 따르면 개인-직무 적합성과 조직사회화 간 직접 관계를 다룬 연구가 잘 발견되지 않으며, 개인-직무 적합성은 변화의 속성이 거의 없는 반면 조직사회화는 변화 및 개발 가능성의 속성이 큰 개념으로 이 연구에서는 이들 간 관계를 독립사건으로 파악하고 연구가설 4-3을 설정하였다. 그러나 잠재변인 간 상관분석 결과 조직사회화와 개인-직무 적합성 간 관계는 비교적 높은 수준의 상관($r=.472$, $p<.001$)을 보였고, 조직사회화($r=-.381$)보다 개인-직무 적합성($r=-.552$)이 이직의도에 더 큰 상관을 지니는 데 따라 앞서 논의한 억제효과가 발생할 가능성이 높았다. 다만 실제 조절효과 분석 결과 조절효과 구조모형 상에서 이직의도에 가는 비표준화 경로계수가 개인-직무 적합성이 $-1.725(p<.001)$, 조직사회화가 $-.349(p=.001)$ 로 억제효과가 다소 발생한 것으로 판단되는 상황에서도, 상호작용항이 $-.154(p=.027)$ 로 산출되어 두 변인이 만들어내는 상호작용의 시너지 효과는 이직의도에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합하면, 대기

업 영업직 초기경력자의 개인-직무 적합성과 조직사회화가 이들의 이직의도에 큰 설명변량을 갖는다 하더라도, 이들 간 상호작용항, 즉 적성과 적응의 시너지 효과는 이직의도를 감소시키는 데 큰 기여를 하는 것으로 판단된다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구는 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화와 이직의도의 이론적 연구모형을 검증하고, 형식학습과 무형식학습 간 관계에서 팀 구성원 사회적 지지의 영향관계와, 조직사회화와 이직의도 경로에서 개인-직무 적합성의 영향관계를 구명하는 데 목적이 있었다.

연구의 모집단은 대기업 영업직으로 신규채용된 근속연수가 3년 이하인 근로자이다. 그러나 이들의 수를 정확하게 파악하기 어렵기 때문에 이 연구에서는 목표모집단을 2015년 코참비즈가 제공하는 매출액 기준 1,000대 기업에 영업직으로 신규채용된 근속연수 3년 이하의 초기경력자로 설정하였다. 자료수집은 2016년 11월 8일부터 11월 30일까지 이루어졌으며, 1,000대 기업에 포함되지 않는 조직구성원과 경력직 및 계약직 근로자를 제외하고 440부 중 274부를 회수하였고, 이 중 불성실 응답과 이상치를 제거하여 249부를 분석에 활용하였다.

측정도구는 형식학습, 무형식학습, 조직사회화, 이직의도, 팀장 및 팀원 사회적 지지, 개인-직무 적합성 및 인구통계적 문항으로 구성된 설문지를 사용하였다. 이 때 형식학습 도구는 연구자가 선행연구 고찰을 통해 구성요인을 추출하고 직접 문항을 개발한 후 내용타당도 검증, 예비조사를 통한 구인타당도 및 신뢰도 검증을 통해 구인의 의미를 가장 잘 설명하는 문항을 추출하여 본 조사에 활용하였다. 이외 6개의 잠재변인을 측정하는 도구는 연구자가 원도구를 번역하고 이에 대한 내용타당도 및 안면타당도를 확보한 후 예비조사 및 본조사에 활용하였다. 이러한 과정을 통해 본조사에 활용된 문항 수는 변인별로 형식학습이 17문항, 무형식학습이 11문항, 조직사회화가 21문항, 이직의도가 5문항, 개인-직무 적합성이 4문항, 팀장 및 팀원 사회적 지지가 각각 4문항, 그리고 인구통계 변인이 8문항으로 총 74문항이었다.

자료분석은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 이용하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계와 구조방정식 분석, 구조방정식 부트스트래핑 방법과 팬텀모형을 활용한 매개효과 분석, 그리고 Ping의 접근법을 활용한 구조방정식 상호

작용 효과 분석을 실시하였다. 추리통계 결과에 대한 통계적 유의성은 .05를 기준으로 판단하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 이론적 배경을 토대로 연구자가 설정한 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화와 이직의도 간 구조모형은 실증 데이터를 타당하게 설명하였다. 둘째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 무형식학습($\beta=.850, p<.001$)에, 무형식학습은 조직사회화($\beta=.769, p=.001$)에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 조직사회화는 이직의도($\beta=-.613, p<.001$)에 부적으로 유의한 영향을 미쳤으나, 형식학습($\beta=.041, p=.843$)은 조직사회화에 유의한 정적 영향을 미치지 못하였다. 셋째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 형식학습과 조직사회화 간 관계를 유의하게 매개($B=.641, p=.001$)하는 것으로 나타났으며, 조직사회화는 무형식학습과 이직의도 간 관계를 유의하게 매개($B=-1.182, p=.001$)하는 것으로 나타났고, 무형식학습과 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 이중매개($B=-.893, p=.001$)하는 것으로 나타났다. 그러나 형식학습은 조직사회화에 직접적인 영향을 미치지 않음에 따라 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 관계를 매개하지 않았다. 넷째, 대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지($\beta=.135, p=.002$)는 형식학습과 무형식학습 간 경로를 조절하는 것으로 나타났으나, 팀원 사회적 지지($\beta=-.054, p=.254$)는 조절하지 않는 것으로 나타났다. 한편 이들의 개인-직무 적합성($\beta=-.103, p=.027$)은 조직사회화와 이직의도 간 경로를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다.

2. 결론

연구의 결과와 논의를 바탕으로 내린 결론은 다음과 같다.

첫째, 이 연구의 연구모형은 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도와 관련된 현상을 설명하는 데 적합하도록 설정되었다. 그동안 조직사회화 제고 및 이직의도 감소와 관련된 연구들이 인적자원관리의 측면에서 주로 논의되었음에 반해, 이 연구에서는 인적자원개발의 관점에서 일터학습의 개념을 적용하여 형식학습과 무형식학습이 조직사회화와 이직의도에

각각 직, 간접적으로 영향을 미치는 주요한 변인이 될 수 있음을 확인하였다.

둘째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 이들의 무형식학습에 긍정적인 영향을 미친다. 이 연구의 결과에서는 학습에 대한 준비, 내용습득과 학습한 것을 기억하고 적용하기 위한 계획 활동이 현업에서 자기주도성을 바탕으로 수행되는 비구조적 방식의 학습 활동에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. 형식학습은 조직이 공식적으로 조직구성원들에게 조직의 목표를 제시하는 효율적인 수단이며 그 내용 또한 공식적이고 조직이 생각하는 바람직한 가치를 내포한다는 점에 비추어볼 때, 형식학습은 초기경력자들에게 향후 현업에서의 무형식학습에 필요한 원천을 제공하는 역할을 한다.

셋째, 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습은 조직사회화에 영향을 미치지 않는다. 즉 조직이 이들에게 제공한 공식적인 교육 프로그램 상황에서 적극적으로 바람직한 학습 활동을 한다고 해도 이러한 활동의 결과가 조직사회화에는 직접적인 영향은 없다는 것을 의미한다. 형식학습이 조직의 역사, 업무수행 효율성과 같은 요소의 습득에는 효과가 있을 수 있지만, 조직 및 업무와 관련된 언어, 대인관계, 조직 내 정치적 요소는 형식학습과 같이 구조화된 상황에서는 습득하기 어렵다. 또한 조직의 목적과 가치는 형식학습을 통해 이해를 할지라도 현장 경험이 부족하고 개인의 가치관과 부합하지 않는 경우가 다수 존재하기 때문에, 이는 형식학습과 다소 무관한 개념으로 판단된다.

넷째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습은 이들의 조직사회화에 긍정적인 영향을 미친다. 즉, 무형식학습은 업무 상황에서 다른 조직구성원과의 대화, 업무 수행을 위한 정보 탐색, 그리고 일터환경 내외에서 일어나는 업무와 관련된 자기성찰을 의미하며, 이는 대기업 영업직 초기경력자가 조직에 적응하고 정착하는 데 기여를 한다. 이러한 무형식학습은 자기주도성을 바탕으로 현장 내외에서 즉시 일어날 수 있는 특성을 갖기 때문에, 대기업 영업직 초기경력자는 무형식학습을 통해 조직사회화의 내용 영역을 효율적으로 습득할 수 있다.

다섯째, 대기업 영업직 초기경력자의 조직사회화는 이직의도에 부정적인 영향을 미친다. 즉, 조직의 역사, 언어, 목적과 가치, 조직 내 대인 관계와 정치, 그리고 업무 수행과 관련된 요소를 이해하고 내재화할 경우 이들의 이직의도는

감소할 것이다. 이 연구모형에서 이들의 조직사회화는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 유일한 변인으로 설정되었다. 이는 조직사회화가 이직의도에 영향을 미치는 많은 변인들 중 초기경력자의 특성을 가장 잘 대변하고, 이들의 조직이탈 행동을 설명할 수 있는 핵심적인 변인일 뿐만 아니라 변화와 개발이 가능한 개념으로써 일터학습과의 관련성이 높기 때문이다. 따라서 이 연구에서는 다수의 선행연구에서 다루어진 조직사회화와 이직의도의 관계가 일터학습의 구조적 맥락에서도 유효한 것을 실증하였다는 데 의의가 있다.

여섯째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습과 조직사회화는 형식학습과 이직의도 간 경로를 매개한다. 이 연구의 변인 간 영향관계 검증 결과를 살펴보면, 형식학습, 무형식학습, 조직사회화와 이직의도는 일방향적 영향관계를 가지고 있었는데, 이 경로에서 발생할 수 있는 세 개의 매개경로는 모두 유의한 매개효과를 가졌다. 조직에서의 어떤 형태의 학습이 이직의도에 영향을 미치기 위해서는 무형식학습과 조직사회화가 반드시 고려되어야 하는데, 이는 이 연구모형에서의 매개관계가 모두 완전 매개관계를 갖기 때문이다. 또한 조직사회화 제고를 위해서는 형식학습보다 무형식학습의 역할이 중요하다는 점과, 조직사회화는 이직의도에 유의한 영향을 갖는 유일한 변인이라는 점에서, 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도 관련 모형에서는 이 두 매개변인이 핵심적인 역할을 하는 것으로 판단된다.

일곱째, 대기업 영업직 초기경력자의 팀장 사회적 지지는 형식학습과 상호작용하여 무형식학습에 영향을 미친다. 대부분의 경험이 낮설고 새로운 초기경력자들은 형식학습을 통해 습득하고 계획한 학습 내용을 비구조화된 학습상황이자 현장에서 적용을 하는 과정에서 팀장의 정서적인 지지가 큰 역할을 담당하였다. 한편 이들에 대한 팀원의 사회적 지지는 형식학습과 무형식학습 간 관계에 유의한 조절효과를 갖지 않았다는 점에서, 일터에서의 학습 활동 수준 제고를 위해서는 팀장의 사회적 지지가 중요하게 다루어져야 한다.

여덟째, 대기업 영업직 초기경력자의 개인-직무 적합성은 조직사회화와 상호작용하여 이직의도를 감소시킨다. 이들의 이직의도를 감소시키기 위해서는 조직사회화 제고만으로도 가능하지만, 적성의 관점에서 생각할 때 개인-직무 적합성은 이직의도에 직접적인 부적 영향을 가지면서 조직사회화와의 상호작용 효

과를 갖기 때문에, 이 두 개념이 동시에 고려될 경우 조직 잔류에 대한 더욱 긍정적인 효과를 가질 수 있다.

3. 제언

이 연구 결과에 대하여 후속 연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 초기경력자 관련 연구를 수행할 시 연구대상의 다양한 요소를 고려할 필요가 있다. 연구 대상의 다양화 방향은 기업 규모, 성별, 직군 및 정규직 경험 유무로 생각해볼 수 있다. 기업 규모의 경우 중소기업은 대기업과 달리 학습 환경이 다소 열악하며 연봉이나 업무환경 등의 요소로 인해 이직의도의 양상이 다르다. 직군의 경우 단적인 예로 영업직과 연구개발직을 생각할 수 있는데, 연구개발 인력은 개인이 지니는 높은 전문성으로 인해 영업직과는 이직의 원인이 다를 수 있으며, 업무의 특성상 형식학습의 빈도가 매우 낮고 조직에 적응하고 사회화하려는 경향이 높지 않을 것으로 예상된다. 또한 성별의 경우, 여성 초기경력자는 결혼과 육아, 혹은 이들에 대한 준비로 인해 남성 초기경력자보다 이직을 다소 쉽게 생각하는 경향을 보일 가능성이 있으며, 이로 인해 조직에 적응하는 메커니즘이 남성과 차이를 보일 수 있다. 정규직 경험 유무의 경우, 연구 대상자가 모두 신규 공채로 입사하였다 하더라도 이직 경험이 있는 초기경력자의 경우 변인 간 관계의 메커니즘이 달라질 수 있다.

둘째, 형식학습과 무형식학습 간 관계에 대한 후속 연구가 요구된다. 이 연구의 형식학습 활동을 비롯하여, 형식학습에 대한 조직 차원의 제도적 지원 수준, 형식학습에 대한 개인의 인식된 조직 지원 수준, 형식학습 투입 시간 등과 무형식학습 간 관계를 밝히는 연구를 통해 기존의 무형식학습 관련 연구와는 다른 차원에서 접근할 수 있다. 또한 초기경력자가 아닌 다른 연구대상의 경우 형식학습과 무형식학습의 상호 인과 관계, 즉 비재귀모형의 가능성 역시 검토할 필요가 있다.

셋째, 조직사회화를 현재의 우리나라 환경에 적합하도록 재정의하고, 이에 부합하는 도구를 개발하거나 기존의 도구를 활용하여 재구성할 필요가 있다. Bauer 외(2007)는 Chao 외(1994)의 도구가 조직사회화의 측정도구로 일반적인

로 활용되지만 연구의 필요에 의해 관찰변인들을 선택적으로 활용한다고 하였다. 실제로 Chao 외의 도구를 활용한 국내외 선행연구에서는 역사, 정치를 관찰변인으로 활용하는 선행연구는 거의 없었으며, 대체로 조직 목표 및 가치와 대인관계를 포함하고 여기서 업무수행 효율성 정도를 추가하는 연구가 일부 있었다. 이러한 현상은 도구가 개발된 1994년 미국의 상황과는 달리, 현재의 국내 대기업 영업직 초기경력자에게는 조직사회화 또는 조직 적응의 요소로서 조직역사와 정치를 중요하게 인식하지 않는 것으로 해석할 수 있다. 그리고 이 도구는 역문항이 많아 한국어로 번역할 경우 부정적 어구의 위치로 인해 영어에 비해 번역문을 비교적 직관적으로 이해하기 어려우며 동일한 관찰변인 내 문항들 간 공통성이 높아 응답자들이 피로를 느끼기 쉬운 조건을 갖추고 있다.

이 연구 결과에 대한 현장 활용을 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 대기업 영업직 초기경력자의 무형식학습 수준을 향상시키기 위해서는 팀장의 사회적 지지가 필요하다. 조직이 제공한 형식학습 프로그램에서의 활동이 현장에서의 무형식학습에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 초기경력자에 대한 팀장의 정서적 지지와 긍정적인 관계 형성이 효과적으로 작용할 것으로 판단된다.

둘째, 대기업 영업직 초기경력자의 이직의도를 감소시키기 위해서는 조직사회화와 더불어 입사자의 적성을 면밀히 파악하여 최적의 업무에 배치하는 것이 중요하다. 이를 위해서 조직은 영업직 신규공채 근로자에 대한 엄정한 선발 및 배치 프로세스를 갖추어, 대기업의 영업직 업무와 개인의 욕구 및 능력이 최대한 부합되도록 할 필요가 있다.

참고문헌

- 장대석. (2007). **인적자원개발**. 서울: 한경사.
- 장상진. (2003). **회귀분석의 이해**. 서울: 교육과학사.
- 강성수, 유우정, 황용수. (2008). 중소기업의 직무 적합성과 지각된 공정성이 자발적 이직의도에 미치는 영향. **통상정보연구**, 10(2), 325-348.
- 강인주, 정철영. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(2), 149-175.
- 강현철. (2013). 구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용. **대한간호학회지**, 43(5), 587-594.
- 김문실, 최순옥. (2003). 조직사회화에 대한 개념분석. **간호행정학회지**, 9(1), 19-30.
- 김민선, 신용주. (2005). 멘토링이 멘티의 조직사회화에 미치는 영향-패션 머천다이어와 디자이너를 중심으로. **Family and Environment Research**, 43(3), 75-89.
- 김세웅, 장경로. (2005). 대학운동선수들의 조직사회화과정에서의 멘토링의 역할. **한국스포츠사회학회지**, 18(1), 87-101.
- 김소영, 장원섭, 김민영. (2007). 대졸 초기경력자의 조직적응 요인들과 심리사회적, 구조적, 학습경험요인들 간의 정준상관 분석연구. **한국교육**, 34(4), 105-129.
- 김아름. (2016). 지난해 이직 가장 많은 직무 '영업직'. **파이낸셜뉴스**. Retrieved December 20, 2016, from <http://www.fnnews.com/news/201601280943463708>.
- 김우성, 허은정. (2007). 베이비붐세대, X 세대, Y 세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. **소비문화연구**, 10(4), 31-53.
- 김우진. (2015). 외식기업 구성원의 자기효능감과 멘토링 기능이 조직사회화 및 이직의도에 미치는 영향. **외식경영연구**, 18, 65-83.
- 김원형, 신강현, 허창구, 이종현. (2007). 정서노동과 직무탈진: 자율성과 사회적 지지의 조절효과. **한국심리학회지: 건강**, 22(4), 905-921.
- 김정민, 장영희. (2015). 청소년 스트레스와 신체화 증상의 관계: 사회적 지지의 조절효과. **스트레스연구**, 23(4), 187-196.
- 김정환, 장지현. (2013). 공식적 일터학습 참여와 학습 재정지원이 비정규근로자의 조직몰입에 미치는 영향. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 15(1), 83-105.
- 김종인, 박민혜. (2002). 신입사원의 이직의도에 관한 실증연구: 채용과정의 정보의 현실성을 중심으로. **건국대학교 상경연구**, 27(2), 77-104.
- 김준, 황옥선, 임효창. (1998). 회계법인 종업원에 대한 조직사회화 전략: 멘토시스템을 중심으로. **장안논총**, 18(1), 214-236.
- 김지수, 조광래. (2012). 영업직에 있어서의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무태도와 성과에 미치는 영향. **대한경영학회 2012년 추계학술대회**, 83-105.
- 김태희, 장경로, 윤승재. (2006). 스포츠산업 종사자들의 조직관련 만족과 몰입, 직업관련 만족과 몰입이 이직의도에 미치는 영향. **체육과학연구**, 17(2), 84-99.
- 김현식. (2007). **지각된 사회화 전략및주도적 성격과 조직유효성과의 관계에 있어서 주도적 행위의 매개효과에 관한 연구**. 충남대학교 박사학위논문.
- 김현태, 김진모. (2015). 무형식학습 선행변인에 관한 메타분석. **산업교육연구**, 30, 1-23.

- 김형우, 송해덕. (2015). 영업사원의 성취목표지향성이 학습전이에 미치는 영향: 창의적 자기효능감의 매개효과. **한국HRD 연구**, 10, 51-71.
- 김혜영, 김형미, 이정숙, 이수영. (2015). 신규치과위생사의 직무교육이 조직사회화에 미치는 영향. **치위생과학회지**, 15(5), 560-568.
- 김화연, 이형룡. (2012). 항공사 객실승무원의 지각된 사회적 지지가 직무스트레스에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 21(2), 259-275.
- 나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. **대한경영학회지**, 18(2), 509-530.
- 노연희, 장재윤. (2005). 대학졸업자들의 진로미결정 및 직업탐색행동이 개인-직무 적합과 개인-조직 적합에 미치는 영향. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 11(4), 23-43.
- 대한상공회의소. (2011). **신세대 신입사원 직장생활 적응현황 조사**. 서울: 대한상공회의소.
- 류근관. **통계학(3rd ed.)**. 서울: 법문사.
- 문세연. (2010). **중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 문세연, 나승일. (2011). 중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인. **Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education**, 14(3), 111-138.
- 문영주. (2010). **사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향: 다중몰입의 매개효과를 중심으로**. 서울대학교 박사학위논문.
- 문진수. (2004). **일터학습과 조직 특성 간의 상관성 연구**. 연세대학교 석사학위논문.
- 문충태. (2008). **영업사원의 직무성과, 직무스트레스와 이직의도 간의 인과관계에 대한 실증적 연구-직무교육과 전환손실의 조절역할을 중심으로-**. 인하대학교 박사학위논문.
- 박경규, 윤종록, 임효창. (1999). 신입사원의 조직사회화에 대한 종단적 연구. **인사·조직연구**, 7(1), 43-82.
- 박소연. (2011). 조직사회화 관점에서의 한국 대기업 연수원 신입사원 그룹입문교육 내용분석. **기업교육연구**, 13(1), 133-152.
- 박원우. (2007). 한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향. **경영논집**, 41, 59-97.
- 박윤희, 최우재. (2011). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. **직업능력개발연구**, 14(3), 207-231.
- 박정아, 정철영. (2012). 대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 직무스트레스원, 자아존중감, 자기효능감 및 조직 내 사회적 지지의 관계. **진로교육연구**, 25(2), 59-80.
- 박종선. (2015). **기업 리더십 교육 프로그램 참가자의 전이의도 영향요인**. 서울대학교 박사학위논문.
- 박지희, 백지연. (2016). 조직사회화 전략이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과. **대한경영학회지**, 29(1), 47-63.
- 박혜선, 이찬. (2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **평생교육학연구**, 18, 213-246.
- 배을규. (2007). 논문: 일터 학습 이론의 한계와 방향: 세 가지 실천기반 학습이론의 관점에서. **교육의 이론과 실천**, 12(1), 189-208.
- 백중훈. (2004). **개인-환경적합성이 조직구성원의 태도에 미치는 영향: 은행과 백화점 종사자를 대상으로**. 서강대학교 석사학위논문.
- 서영석. (2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석 시 고려 사항. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 22(4), 1147-1168.

- 서철현, 허양희. (2009). 조직사회화를 위한 멘토링의 기능이 항공사직원의 역할스트레스와 직무성장에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 18(1), 239-256.
- 손성극. (2016). **초기 경력자의 학습동기가 무형식학습을 매개로 조직사회화에 미치는 영향**. 연세대학교 석사학위논문.
- 손수진, 김수영, 김은지. (2013). 조직원들의 경력적응성이 조직사회화에 미치는 영향: 역할명료성의 매개효과. **Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education**, 16(4), 167-195.
- 송민철, 김진모. (2013). 대기업 공식적 멘토링의 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 45(1), 103-124.
- 신은경. (2012). 기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계. **HRD연구**, 14(3), 25-59.
- 심우정. (2004). **초기 경력자의 학습과 적응에서 개발지원 관계망의 역할**. 연세대학교 석사학위논문.
- CEO스코어데일리. (2015). 「30대그룹 중 24곳 1년새 직원 근속연수 ↑...평균 10.9년」. retrieved from http://www.ceoscore.co.kr/bbs/board.php?bo_table=S00L04&wr_id=1
- 예지은, 진현. (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. **인적자원개발연구**, 12(2), 67-86.
- 오석영. (2014). 조직 내 권력 형태와 조직학습활동간의 관계 탐색. **경영교육연구**, 29, 305-335.
- 오세덕, 정주석. (1994). 조직사회화에 관한 이론적 고찰. **경희법학**, 29(1), 287-314.
- 오진주, 김진모. (2015). 대기업 신입사원의 조직몰입과 조직사회화, 직무특성 및 진취적행동의 인과적 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(3), 83-116.
- 오희균, 정규엽. (2014). 호텔리어의 핵심 이직의도 억제요인에 관한 메타분석: Hedges-Olkin 효과크기 모형의 적용. **호텔경영학연구**, 23(6), 209-235.
- 유지운, 탁진국. (2012). 신입사원의 주도적 성격이 정보추구행동을 통해 조직사회화에 미치는 영향: 팀개방성과 리더행동의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(4), 749-773.
- 윤수정, 박혜자. (2015). 수술실 간호사의 조직사회화와 이직의도. **간호행정학회지**, 21(1), 88-98.
- 육풍림. (2012). **감정노동, 내재적 특성, 사회적 지지가 소진 및 고객지향성, 조직유효성에 미치는 영향**. 동국대학교 박사학위논문.
- 이규만. (2005). 직장-가정 갈등이 구성원의 태도에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 18(3), 1369-1389.
- 이기은, 박경규. (2002). 전문직 종사자의 조직 및 전문직업에 대한 이중몰입 결정요인에 관한 연구. **경영학연구**, 31(2), 551-574.
- 이기은. (2007). 경력몰입 및 조직몰입의 결합효과와 직무태도간의 관계에 관한 연구. **대한경영학회지**, 20(5), 2301-2320.
- 이무근. (2003). **직업교육학 원론(제3판)**. 서울: 교육과학사.
- 이성엽. (2008). **기업에서의 무형식학습에 대한 사례연구: A 은행을 중심으로**. 고려대학교 박사학위논문.
- 이순묵. (2000). **요인분석의 기초**. 서울: 교육과학사.
- 이승윤, 유성재, 박성주, 도보람. (2012). R&D 인력의 전문적 정체성과 직무 만족도: 과업 전문화와 과업기대 부응치의 조절효과를 중심으로. **기업경영연구 (구 동립경영연구)**, 46, 1-22.
- 이우경, 최수일. (2011). IT 업계 종사자들의 이직의도 결정요인. **한국콘텐츠학회논문지**, 11(5), 369-383.

- 이인석, 백중훈, 전무경. (2010). 개인-환경적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 23(4), 1951-1967.
- 이정금, 손승남. (2015). 유형별 일터학습과 혁신성, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관련성 탐구. **교육문화연구**, 21(6), 107-140.
- 이정재. (2006). 신입사원의 멘토링과 조직적응: 적극성을 조절변수로. **HRD연구**, 8(2), 1-35.
- 이중호, 허희영. (2012). 사회적 지지 및 자기효능감이 항공사 승무원의 긍정적 정서표현에 미치는 영향. **한국항공경영학회지**, 10(1), 131-147.
- 이지은. (2008). **지식창출 및 공유를 촉진시키는 무형식학습 매커니즘 구명에 관한 연구**. 한양대학교 박사학위논문.
- 이진규, 김창욱. (1993). 조직사회화 과정에서 정보탐색활동과 리더의 역할. **경영논총**, 37, 35-56.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천. (2008). 사무직 근로자의 경력개발지원 현황 및 요구 분석: 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 40(2), 189-220.
- 이재향, 허진영. (2006). 정신지체 특수학교 교사의 역할 스트레스와 사회적 지지가 직무탈진에 미치는 영향-강원, 경기지역을 중심으로. **특수교육학연구**, 40, 211-231.
- 이현웅. (2014). 국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 16(3), 225-249.
- 이혜정, 유규창. (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형. **노동정책연구**, 13(4), 1-31.
- 임정연, 이영민. (2013). 중소기업 대졸 초기 경력자의 자발적 이직의도, 교육-직무 일치도, 일자리 특성의 관계에서 근무환경, 인간관계, 자기개발 가능성의 조절효과: 기업 교육에 대한 시사점. **기업교육연구**, 15(2), 155-181.
- 장서영, 장원섭. (2008). 대졸 초기경력자의 조직적응에 관한 질적 연구: 이직고려사유와 이에 대한 대응실태를 중심으로. **Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education**, 11(3), 105-138.
- 장원섭, 김소영, 김민영, 김근호. (2007). 대졸 초기경력자의 직장 적응 실태에 관한 조사연구. **직업교육연구**, 26(3), 141-164.
- 장원섭, 장지현, 김민영. (2011). **일터학습**. 서울: 렉스미디어.
- 장주희. (2005). **초기경력자의 실행공동체 참여와 학습 및 적응과의 상관성 연구**. 연세대학교 석사학위논문.
- 장지현. (2010). **조직사회화에 대한 개발지원 관계망 특성과 개발지원 기능의 효과 분석**. 연세대학교 박사학위논문.
- 정연순. (2004). 지식 노동자의 조직 학습 연구-정보통신 분야를 중심으로. **평생교육학연구**, 10, 31-54.
- 정연화, 홍아정. (2015). 개인-환경 적합성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과. **직업교육연구**, 34(4), 1-24.
- 정윤희, 심원술. (2004). 인구통계학적 특성에 따른 조직 구성원의 조직몰입의 차이에 관한 연구. **인력개발연구**, 6(2), 95-126.
- 정인희, 박경옥, 이미점, 민경선, 강진구. (2005). 패션 판매원의 직무적합성에 관한 연구. **유통연구**, 10(2), 73-97.
- 정혜옥, 이옥형. (2011). 초임 유아교사와 경력 유아교사의 직무스트레스, 자아탄력성 및 사회적 지지가 직무만족도에 미치는 영향. **유아교육연구**, 31(3), 31-53.

- 정홍인, 조대연. (2012). 팀 내 무형식학습이 팀 효과성에 미치는 영향: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로. **기업교육연구**, 14(2), 45-64.
- 조영아. (2008). 신입여성비서의 조직사회화 전략의 효과성에 대한 정보탐색행위 및 자기유능감의 조절효과. **비서학논총**, 17(2), 139-159.
- 조윤희. (2014). 상호작용과정성, 조직구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계. **인적자원관리연구**, 21(4), 131-152.
- 조윤희, 최우재. (2010). 학습목표 지향성과 학습 자기효능감이 적응적 수행에 미치는 영향: 비공식적 일터학습의 매개효과. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 12(2), 145-171.
- 조윤희, 최우재, 양복만. (2012). 학습조직이 인지된 병원성과에 미치는 영향과 일터학습의 매개효과. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 14(3), 87-110.
- 조현정. (2015). 기업비서의 무형식학습과 상사-비서 교환관계, 임파워먼트, 직무특성 및 직무효능감의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 주현미. (2012). 대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 주홍석, 정철영. (2015). 대졸 신입사원의 직업적응과 개인 및 조직 특성의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(1), 125-151.
- 주홍석. (2014). 대기업 대졸 신입사원의 직업적응과 입사 전의 지식, 입사 후에 대한 기대, 선도적 행위, 조직사회화 전략 및 직장 내 사회적 지원의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 주효진. (2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석. **지방정부연구**, 16(4), 429-448.
- 진양호, 조승균, 김준희. (2013). 논문: 베이커리 종사원의 가치지향성이 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향-상사지원의 조절효과. **관광연구저널**, 27(6), 135-150.
- 차유석, 이기은. (2014). 중소기업 내 일터학습과 직무태도간의 관계에 관한 연구. **전문경영인연구**, 17(3), 263-281.
- 채영병. (2005). 고등학교 교사의 개인배경, 역할갈등, 학교조직풍토, 자아효능감과 직무만족의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 채창균, 옥준필. (2006). 기업의 대학교육 만족도와 신입사원 교육 훈련. 서울: 한국직업능력개발원.
- 최보인, 장철희, 권석균. (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. **조직과 인사관리연구**, 35, 199-232.
- 최재영, 김진모. (2014). 대기업 종사자가 인식한 핵심가치 실천과 핵심가치교육, 핵심가치 전개활동 및 조직신뢰의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 46(3), 181-206.
- 한국경영자총협회. (2014). 2013년 신입사원 교육·훈련 및 수습사원 관리 현황 조사 분석과 시사점. **인사임금사례총람**, 365-376.
- 홍세희. (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국심리학회지:임상**, 19(1), 161-177.
- 홍세희, 정송. (2014). 회귀분석과 구조방정식 모형에서의 상호작용효과 검증: 이론과 절차. **인간발달연구**, 21(4), 1-24.
- 황영훈, 김진모. (2014). 중소기업/중견기업/소상공인/지역기업/사례: 중소기업 R&D 인력의 R&D 성과와 무형식학습, 학습동기 및 학습지원환경의 인과적 관계. **중소기업연구**, 36(3), 105-131.

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Ajzen, I., & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of leisure research*, 24(3), 207.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston
- Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1193.
- Arrindel, W. A., & van der Ende, J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9(2), 165-178. <http://dx.doi.org/10.1177/014662168500900205>
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones'(1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(4), 200-214.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey, NY: Prentice-Hall, Inc.
- Barnett, R. (1999). *3 Learning to work and working to learn*. Understanding Learning at Work, 29.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 45-59.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.

- Billett, S. (2002). Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 56 - 67.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. Taylor & Francis US.
- Brislin, R. W. (1980). Cross-cultural research methods. In *Environment and culture* (pp. 47-82). Springer US.
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-18.
- Bryans, P., & Mavin, S. (2003). Women learning to become managers: learning to fit in or to play a different game?. *Management Learning*, 34(1), 111-134.
- Buckley, M. R., & Russell, C. C. (1997). Meta-analytic estimates of interview criterion-related validity: A qualitative assessment. In R. W. Eder and M. M. Harris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
- Burns, J. Z., Schaefer, K., & Hayden, J. M. (2005). New trade and industrial teachers' perceptions of formal learning versus informal learning and teaching proficiency. *Journal of Industrial Teacher Education*, 42(3). retriced from: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v42n3/burns.html>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person - organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French Jr, J. R., Harrison, R. V., & Pinneau Jr, S. R. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Washington D. C.: U.S. Department of Gealth, Education, and Welfare.
- Chang, H. T., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Exploring the moderating roles of perceived person - job fit and person - organisation fit on the relationship between training investment and knowledge workers' turnover intentions. *Applied Psychology*, 59(4), 566-593.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743.
- Chatman, A. J. (1991). Matching people and organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.
- Choi, W. (2009). *Influences of formal learning, personal characteristics, and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the Korean banking sector*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly, 22*(3), 239-257.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management, 13*(4), 720-737.
- Clarke, N. (2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International, 8*(2), 185-205.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine, 38*(5), 300-314.
- Cohen, S., & Hoberman, H. M. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress. *Journal of Applied Psychology, 13*(2), 99-125.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. *Handbook of Psychology and Health, 4*, 253-267.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310-357.
- Colley, H., Hodkinson, P., & Malcom, J. (2003). *Informality and formality in learning: A report for the learning and skills research center*. London: Learning and Skills Research Center.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review, 11*(1), 55-70.
- Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society, 45*(8), 949-973.
- Dahling, J. J., & Librizzi, U. A. (2015). Integrating the theory of work adjustment and attachment theory to predict job turnover intentions. *Journal of Career Development, 42*(3), 215-228.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review, 7*(1), 117-123.
- Daniel, K., & Darby, D. N. (1997). A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management, 8*(2), 131-147.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press.

- Dorman, T., Boshuizen, H., King, N., & Scherpbier, A. (2007). Experience based learning: a model linking the processes and outcomes of medical students' workplace learning. *Medical Education*, 41(1), 84-91.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. New Jersey, NY: John Wiley & Sons.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eraut, M. (2000). Non formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113-136.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Eraut, M. (2008). Learning from other people in the workplace. *Pedagogy and Practice: Culture and Identities*, 40-57.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J., & O'Brien, A. S. (2001). The Relationship of Women's Role Strain to Social Support, Role Satisfaction, and Self Efficacy. *Family Relations*, 50(3), 230-238.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Fleischer, B. J. (1985). Identification of strategies to reduce turnover among child care workers. *Child Care Quarterly*, 14(2), 130-139.
- Flippo, R. F., & Foster, C. R. (1984). Teacher Competency Testing and Its Impact on Educators. *Journal of Teacher Education*, 35(2), 10-13.
- Foster, J. S. (2000). *Informal learning of management skills among lawyers in a large law firm practice*. Unpublished doctoral dissertation.
- Frazis, H. J., Herz, D. E., & Horrigan, M. W. (1995). Employer-provided training: results from a new survey. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 3.
- Gaylord-Harden, N. K., Cunningham, J. A., Holmbeck, G. N., & Grant, K. E. (2010). Suppressor effects in coping research with African American adolescents from low-income communities. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78(6), 843.
- Goldner, L., & Scharf, M. (2014). Attachment security, the quality of the mentoring relationship and protégés' adjustment. *The Journal of Primary Prevention*, 35(4), 267-279.

- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Gottlieb, B. H. (1981). *Social networks and social support (Vol. 4)*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Grandey, A.A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University.
- Grandey, A. (2003). When the "Show Must Go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 245-293.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grolnic, S. R. (2001). *Informal learning in the workplace: what can be learned doing a McJob?*. Graduate Harvard University.
- Guilford, J. P. (1956). *Psychometric methods (2nd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hager, P. (2004). Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 22-32.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-656.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Henderson, S. A. (1980). Development in social psychiatry: The systematic study of social bonds. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 168, 63-69.
- Hodkinson, P., & Hodkinson, H. (2004). The significance of individuals' dispositions in workplace learning: a case study of two teachers. *Journal of Education and Work*, 17(2), 167-182.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Horn, I. S., & Little, J. W. (2010). Attending to problems of practice: Routines and resources for professional learning in teachers' workplace interactions. *American Educational Research Journal*, 47(1), 181-217.

- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new adult generation*. Allen & Unwin.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkum, E. (2010). Exploring occupational differences in work-family interaction: Who is at risk?. *International Journal of Stress Management*, 17(1), 38-55.
- Iverson, R. D. (1992). *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Chapter 10: Leadership and influence processes. Organizational Psychology: Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Johnston, M. W., Griffeth, R. W., Burton, S., & Carson, P. P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: A quasi-experimental longitudinal study. *Journal of Management*, 19(1), 33-49.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, D. J., & Wanberg, R. C. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 181-200.
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836-856.
- Khattak, U., Zafar, M., & Khan, M. A. (2012). Measuring POF and PJF of banking sector professionals in Pakistan. *Actual Problems of Economics*, 130, 343-349.
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Beverly Hills: CA. Sage.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* [Kindle for Mac version].
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educ psychol meas.
- Kremer, A. L. (2006). *Predictors of participation in formal and informal workplace learning: Demographic, situational, motivational and deterrent factors*. Doctoral dissertation, University of Texas at Austin.

- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Lambert, E. G., Altheimer, I., & Hogan, N. L. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), 1217-1236.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and Social Behavior*, 202-218.
- Larson, R. E. K., & Bell, A. A. (2013). Newcomer Adjustment Among Recent College Graduates An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 12(3), 284-307.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person - job and person - organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lynham, S. A. (2000). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159-178.
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110.
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in covariance structure analysis: the problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111(3), 490.
- Macpherson, A., Jones, O., Zhang, M., & Wilson, A. (2003). Re-conceptualising learning spaces: developing capabilities in a high-tech small firm. *Journal of Workplace Learning*, 15(6), 259-270.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: NY. John Wiley.
- Marsick, V., & Watkins, K. (1987). Approaches to studying learning in the workplace. *Learning in the Workplace*, 171-198.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. London, England: Gower Press.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.
- Marsick, V., Watkins, K., & Wilson, J. (2002). Informal and incidental learning in the new millennium: The challenge of being rapid and/or accurate. In M. Pearn (Ed.), *Individual differences and development in organisations: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 249 -266). West Sussex, England: Wiley. doi: 10.1002/9780470753392.ch14
- Matthews, P. (1999). Workplace learning: developing an holistic model. *The Learning Organization*, 6(1), 18-29.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64.
- McLagan, P. A. (1983). *Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study*. American Society for Training and Development.
- McPherson, J. M., Popielarz, P. A., & Drobnic, S. (1992). Social networks and organizational dynamics. *American Sociological Review*, 153-170.
- Meirink, J. A., Meijer, P. C., Verloop, N., & Bergen, T. C. (2009). How do teachers learn in the workplace? An examination of teacher learning activities. *European Journal of Teacher Education*, 32(3), 209-224.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. 1
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311-324.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554.
- Nissly, J. A., Barak, M. E. M., & Levin, A. (2005). Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *인적자원관리* (정진철, 고수일, 백윤정 역) (3rd ed.). NY: McGraw-Hill
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: NY. McGraw-Hill.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 21-37.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: a study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083-1090.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(4), 753-763.
- Ping Jr, R. A. (1996). Latent variable interaction and quadratic effect estimation: A two-step technique using structural equation analysis. *Psychological Bulletin*, 119(1), 166-175.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & HPodsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- ackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, Ny: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151 - 176.

- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Reio, T. G., & Wiswell, A. (2000). Field investigation of the relationship among adult curiosity, workplace learning, and job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 5-30.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446-1455.
- Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know* (3rd. ed.). New York: Wiley.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Rylatt, A. (1994). *Learning unlimited: Practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace*. Business & Professional Publishing.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Sambrook, S. (2005). Factors influencing the context and process of work-related learning: Synthesizing findings from two research projects. *Human Resource Development International*, 8, 101-119.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: the social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-15.

- Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Günter, H., & Germeyns, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51(2), 259-279.
- Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57-71.
- Sense, A. J. (2004). An architecture for learning in projects? *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 123-136.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 558-569.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). Competence at Work models for superior performance. New Jersey: NJ. John Wiley & Sons Inc.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235 -282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor - strain relationships. *Work & Stress*, 20(1), 49-59.
- Sugrue, B., O'Driscoll, T., & Blair, D. (2005). What in the world is WLP. *T+D*, 59(1), 51-52.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*. New York: NY. Harper & Row.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tak, J. K. (2007). Psychological testing: *An understanding of development and evaluation method (2nd ed.)*. Seoul: Hakjisa Publisher
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization - a Multidomain, Continuous Process Model. *Domains of Organizational Socialization*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Tomietto, M., Rappagliosi, C. M., Sartori, R., & Battistelli, A. (2015). Newcomer nurses' organisational socialisation and turnover intention during the first 2 years of employment. *Journal of Nursing Management*, 23(7), 851-858.

- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Review: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Van De Wiel, M. W., Van den Bossche, P., Janssen, S., & Jossberger, H. (2011). Exploring deliberate practice in medicine: how do physicians learn in the workplace?. *Advances in Health Sciences Education*, 16(1), 81-95.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Viator, R. E., & Scandura, T. A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5(3), 20-30.
- Vygotsky, L. S. (1986). *Thought and language (rev. ed.)*. Cambridge: Mass. MIT Press.
- Walsh, W. B., & Betz, N. E. (1995). *Tests and assessment*. New Jersey, NY: Prentice-Hall, Inc.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 711-718.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Withnall, A. (1990). Celebrating Informal Learning. From Theory to Practice. *Adults Learning (England)*, 2(4), 102-104.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Zahhly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 59-74.

[부 록 1] 예비조사 도구

대기업 영업직 초기경력자의 학습과 이직에 관한 설문지

안녕하십니까?

조직의 경쟁력 제고와 자기 계발 및 행복한 삶을 위해 불철주야 노력하고 계시는 여러분의 앞날에 무궁한 발전이 있기를 바랍니다.

저는 대기업 영업직 사원 여러분들께서 일터에서의 학습을 통해 조직에 적응하고 잔류하고자 하는 과정에 대한 연구를 수행하고 있습니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 최대 15분입니다. 조사결과는 통계법 제33조에 의거하여 익명으로 처리되기 때문에 여러분 또는 회사의 사적 정보는 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것임을 약속드립니다.

한 가지 당부 말씀 드리자면, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석하기 어려워질 수 있사오니, 가급적 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시길 부탁드립니다.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신 데 불구하고 귀중한 시간을 내주신 여러분께 깊이 감사드립니다.

2016년 11월

서울대학교 대학원 농산업교육과

연구원 : 황영훈

지도교수 : 김진모

【연구자 연락처】 황영훈 (연락처: 02-880-4894, e-mail: younghh1346@naver.com)

1. 조직사회화

아래는 조직사회화 또는 적응과 관련된 문항들입니다. 문항이 다소 길더라도, **꼼꼼히 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

***조직: 현재 응답자가 소속된 회사**

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	다소 그렇다	매우 그렇다
1 나는 우리 조직의 관습, 의식이나 기념일을 잘 모른다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 조직의 오랜 전통을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 우리 부서의 내력을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 우리 조직의 역사를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 우리 조직만의 용어나 은어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 우리 조직에서 사용하는 줄임말이나 두음형 단어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업계 전문용어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 업계에서 사용하는 줄임말이나 두음형 단어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 그 어떤 동료도 나의 친구로 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 조직 내 사적인 모임에서 대체로 제외된다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 회사에서 잘 어울려 다니는 한 무리의 일원으로 인식된다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 우리 조직에서 환영받는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 직장 동료들이 나를 좋아한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 내가 우리 조직과 잘 맞는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15 나는 우리 조직이 설정한 목표를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 나는 우리 조직이 설정한 가치를 항상 믿는 것은 아니다.	①	②	③	④	⑤
17 나는 우리 조직이 설정한 목표를 지지한다.	①	②	③	④	⑤
18 나는 내 업무의 요령을 아직까지 터득하지 못했다.	①	②	③	④	⑤
19 나는 내 업무를 성공적으로 수행하는 적절한 기술과 능력을 충분히 개발하지 못했다.	①	②	③	④	⑤
20 나는 내 업무를 성공적으로 수행하는 효율적인 방법을 터득했다.	①	②	③	④	⑤
21 나는 내 업무 수행에 필요한 과업들을 터득했다.	①	②	③	④	⑤
22 나는 내 업무에 따르는 책임을 충분히 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
23 나는 우리 조직 내부의 정치 상황을 잘 모른다.	①	②	③	④	⑤
24 나는 업무를 합리적으로 할당받기 위해 무엇을 해야하는지 잘 모른다.	①	②	③	④	⑤
25 나는 우리 조직에서 일이 “어떻게 해결되는지”를 터득했다.	①	②	③	④	⑤
26 나는 우리 조직에서 가장 영향력 있는 사람을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
27 나는 우리 조직 내 다른 사람들의 행동 뒤에 숨은 동기를 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
28 나는 우리 조직에서 일을 완료하는데 가장 중요한 사람이 누군지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 형식 학습

아래 의미하는 '교육'은 귀하의 회사에서 귀하의 역량 개발을 위해 공식적으로 제공하는 교육 프로그램을 의미합니다.

여기서 교육 프로그램은 ①사내 강의식 교육, ②공식적 사내 온라인 교육 ③기타 사내 실습 교육 등을 의미합니다.

따라서 아래 문항에 응답하실 때, 위 예시에 해당하거나 유사한 교육 경험을 회상하시며 응답해주시면 감사하겠습니다.

학습 활동 내용	전혀 그렇지 않았다	그렇지 않는 편이었 다	그저 그랬다	그런 편이었 다	매우 그랬다
1 나는 교육 시작 때 학습에 대한 동기를 스스로 부여하였다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 내가 참여한 교육의 목적을 확인하였다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내가 참여한 교육의 강의별 목표를 확인하였다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 교육 내내 강의자의 말을 경청하였다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 교육 중 생긴 의문점에 대해 강의자에게 질문하였다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 강의자의 질문에 적극적으로 응답하였다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 강의자의 시범(또는 시연)을 주의 깊게 관찰하였다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 교육 중 교육내용에 대한 나의 아이디어를 강의자와 교환하였다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 교육 중 중요한 내용을 표시 또는 메모하였다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 교육에서 제시된 다양한 과제(문제)를 잘 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 교육 내용과 나의 업무를 연관시켜 생각하였다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 온라인 강의 수강 중 학습과 관계없는 행동을 하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 협력하여 문제를 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 교육 중 동료 학습자의 발언을 경청하였다.	①	②	③	④	⑤
15 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 교육 내용에 대한 의견을 교환하였다.	①	②	③	④	⑤
16 나는 교육 중 필요한 정보와 지식을 찾기 위해 사용 가능한 기 자재(핸드폰, PC, 교보재)를 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
17 나는 온라인 강의 중 생긴 질문을 해결하기 위해 강의 게시판 을 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
나는 교육 종료 시점을 전후로...					
18 기억해야 할 내용을 정리하였다.	①	②	③	④	⑤
19 교육 내용을 오래 기억하기 위한 방법을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
20 업무에 적용할 수 있는 교육 내용(업무보조도구, 업무수행 팁 등)을 선별하였다.	①	②	③	④	⑤
21 교육 내용을 업무에 적용하기 위한 방법을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤

3. 무형식학습

아래는 업무 현장에서의 자기주도적 학습과 관련된 내용입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으 시어 응답**해주시면 감사하겠습니다.

		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 휴식시간 또는 일과 후에도 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 회사 사람들과 아이디어를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
2	특정한 업무 상황과 관련하여 상사나 동료와 비공식적인 이야기를 나눈다.	①	②	③	④	⑤
3	어려운 업무 상황에 대해 다른 사람들이 어떻게 해결하는지 관찰한다.	①	②	③	④	⑤
4	업무상 문제를 해결하기 위해 다른 사람들과 협력한다.	①	②	③	④	⑤
5	어려운 업무를 해결하기 위해 인터넷을 활용하여 정보를 얻는다.	①	②	③	④	⑤
6	업무 정보와 지식 습득을 위해 관련서적이나 전문자료를 읽는다.	①	②	③	④	⑤
7	유용한 정보를 얻기 위해 자발적으로 세미나 등에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
8	어려운 업무 상황 해결에 필요한 정보를 얻기 위해 외부 전문가들과 연락한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 새로운 업무를 해야 할 때, 과거의 업무 처리 경험을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 업무를 처리하기 위해 과거의 시행착오나 실수를 다시 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 스스로 '왜?'라고 물어보는 자기대화를 통해 나만의 업무처리방식을 터득하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 업무를 해결하기 위해 과거 교육에서 배운 내용을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤

4. 개인-직무 적합성

아래는 귀하의 특성과 현재 직무(영업직) 간 적합성과 관련된 문항입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 현재 내 직무는 내가 하고 싶었던 일이다.	①	②	③	④	⑤
2 현재 내 직무는 나의 욕구를 잘 충족시킨다.	①	②	③	④	⑤
3 현재 내 직무는 내가 지닌 지식, 기술, 능력과 잘 부합한다.	①	②	③	④	⑤
4 현재 내 직무는 나와 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤

5. 이직의도

아래는 귀하가 다른 퇴직하거나 다른 회사로 옮기고자 하는 의지의 크기를 묻는 문항입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 다시 선택할 수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다	①	②	③	④	⑤
2 더 나은 조건의 회사가 있다면 바로 이직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 현재 회사를 그만 둘 생각을 진지하게 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 새로운 회사의 이직을 준비하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다.	①	②	③	④	⑤

6. 팀장 및 팀원 사회적 지지

아래는 귀하가 소속된 팀의 구성원이 귀하에게 정서적으로 얼마나 지지를 해주는지를 묻는 문항입니다. **문항을 꼼꼼히 읽으시어 응답**해주시면 감사하겠습니다.

***팀장: 귀하가 소속된 팀의 최고 관리자**

***팀원: 팀장을 제외한 귀하가 소속된 팀의 모든 구성원**

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 나의 팀장은 내 회사 생활이 보다 원활해지도록 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 나의 팀장과 편하게 대화할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 팀장은 나에게 어려운 일이 발생했을 때 의지가 된다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 팀장은 내 개인적인 문제에 귀 기울여 듣는다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀원들은 내 회사 생활이 보다 원활해지도록 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 우리 팀원들과 편하게 대화할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원들은 나에게 어려운 일이 발생했을 때 의지가 된다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀원들은 내 개인적인 문제에 귀 기울여 듣는다.	①	②	③	④	⑤

[부 록 2] 본조사 도구

대기업 영업직 초기경력자의 학습과 이직에 관한 설문지

안녕하십니까?

조직의 경쟁력 제고와 자기 계발 및 행복한 삶을 위해 불철주야 노력하고 계시는 여러분의 앞날에 무궁한 발전이 있기를 바랍니다.

저는 대기업 영업직 사원 여러분들께서 일터에서의 학습을 통해 조직에 적응하고 잔류하고자 하는 과정에 대한 연구를 수행하고 있습니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 최대 15분입니다. 조사결과는 통계법 제33조에 의거하여 익명으로 처리되기 때문에 여러분 또는 회사의 사적 정보는 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것임을 약속드립니다.

한 가지 당부 말씀 드리자면, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석하기 어려워질 수 있사오니, 가급적 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시길 부탁드립니다.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신 데 불구하고 귀중한 시간을 내주신 여러분께 깊이 감사드립니다.

2016년 11월

서울대학교 대학원 농산업교육과

연구원 : 황영훈

지도교수 : 김진모

【연구자 연락처】 황영훈 (연락처: 02-880-4894, e-mail: younghh1346@naver.com)

1. 조직사회화

아래는 조직사회화 또는 적응과 관련된 문항들입니다. 문항이 다소 길더라도, **꼼꼼히 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

***조직: 현재 응답자가 소속된 회사**

	전혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	다 소 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1 나는 우리 조직의 관습, 의식이나 기념일을 잘 모른다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 조직의 오랜 전통을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 우리 부서의 내력을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 우리 조직의 역사를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 우리 조직만의 용어나 은어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 우리 조직에서 사용하는 줄임말이나 두음형 단어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업계 전문용어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 업계에서 사용하는 줄임말이나 두음형 단어를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 그 어떤 동료도 나의 친구로 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 조직 내 사적인 모임에서 대체로 제외된다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 회사에서 잘 어울려 다니는 한 무리의 일원으로 인식된다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 내가 우리 조직과 잘 맞는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 우리 조직이 설정한 목표를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 우리 조직이 설정한 목표를 지지한다.	①	②	③	④	⑤
15 나는 내 업무의 요령을 아직까지 터득하지 못했다.	①	②	③	④	⑤
16 나는 내 업무를 성공적으로 수행하는 적절한 기술과 능력을 충분히 갖지 못했다.	①	②	③	④	⑤
17 나는 내 업무를 성공적으로 수행하는 효율적인 방법을 터득했다.	①	②	③	④	⑤
18 나는 내 업무 수행에 필요한 과업들을 터득했다.	①	②	③	④	⑤
19 나는 우리 조직에서 가장 영향력 있는 사람을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
20 나는 우리 조직 내 다른 사람들의 행동 뒤에 숨은 동기를 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
21 나는 우리 조직에서 일을 완료하는데 가장 중요한 사람이 누구인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 형식 학습

아래 의미하는 '교육'은 귀하의 회사에서 귀하의 역량 개발을 위해 공식적으로 제공하는 교육 프로그램을 의미합니다.

여기서 교육 프로그램은 ①사내 강의식 교육, ②공식적 사내 온라인 교육 ③기타 사내 실습 교육 등을 의미합니다.

따라서 아래 문항에 응답하실 때, 위 예시에 해당하거나 유사한 교육 경험을 회상하시며 응답해주시면 감사하겠습니다.

학습 활동 내용	전혀 그려지 않았다	그려지 않는 편이었 다	그저 그랬다	그런 편이었 다	매우 그랬다
1 나는 교육 시작 때 학습에 대한 동기를 스스로 부여하였다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 내가 참여한 교육의 목적을 확인하였다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내가 참여한 교육의 강의별 목표를 확인하였다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 교육 중 생긴 의문점에 대해 강 의자에게 질문하였다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 강의자의 질문에 적극적으로 응답하였다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 교육 중 교육내용에 대한 나의 아이디어를 강의자와 교환하였다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 교육 중 중요한 내용을 표시 또는 메모하였다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 교육에서 제시된 다양한 과제(문제)를 잘 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 교육 내용과 나의 업무를 연관시켜 생각하였다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 협력하여 문제를 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 교육 중 동료 학습자의 발언을 경청하였다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 함께 교육받았던 동료 학습자와 교육 내용에 대한 의견을 교환하였다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 교육 중 필요한 정보와 지식을 찾기 위해 사용 가능한 기 자재(핸드폰, PC, 교보재)를 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
나는 교육 종료 시점을 전후로...					
14 기억해야할 내용을 정리하였다.	①	②	③	④	⑤
15 교육 내용을 오래 기억하기 위한 방법을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤
16 업무에 적용할 수 있는 교육 내용(업무보조도구, 업무수행 팁 등)을 선별하였다.	①	②	③	④	⑤
17 교육 내용을 업무에 적용하기 위한 방법을 생각해보았다.	①	②	③	④	⑤

3. 무형식학습

아래는 업무 현장에서의 자기주도적 학습과 관련된 내용입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으 시어 응답**해주시면 감사하겠습니다.

		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 휴식시간 또는 일과 후에도 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 회사 사람들과 아이디어를 교환한다.	①	②	③	④	⑤
2	특정한 업무 상황과 관련하여 상사나 동료와 비공식적인 이야기를 나눈다.	①	②	③	④	⑤
3	어려운 업무 상황에 대해 다른 사람들이 어떻게 해결하는지 관찰한다.	①	②	③	④	⑤
4	업무상 문제를 해결하기 위해 다른 사람들과 협력한다.	①	②	③	④	⑤
5	업무 정보와 지식 습득을 위해 관련서적이나 전문자료를 읽는다.	①	②	③	④	⑤
6	유용한 정보를 얻기 위해 자발적으로 세미나 등에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
7	어려운 업무 상황 해결에 필요한 정보를 얻기 위해 외부 전문가들과 연락한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 새로운 업무를 해야 할 때, 과거의 업무 처리 경험을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무를 처리하기 위해 과거의 시행착오나 실수를 다시 생각해본다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 스스로 '왜?'라고 물어보는 자기대화를 통해 나만의 업무처리방식을 터득하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무를 해결하기 위해 과거 교육에서 배운 내용을 되돌아본다.	①	②	③	④	⑤

4. 개인-직무 적합성

아래는 귀하의 특성과 현재 직무(영업직) 간 적합성과 관련된 문항입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 현재 내 직무는 내가 하고 싶었던 일이다.	①	②	③	④	⑤
2 현재 내 직무는 나의 욕구를 잘 충족시킨다.	①	②	③	④	⑤
3 현재 내 직무는 내가 지닌 지식, 기술, 능력과 잘 부합한다.	①	②	③	④	⑤
4 현재 내 직무는 나와 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤

5. 이직의도

아래는 귀하가 다른 퇴직하거나 다른 회사로 옮기고자 하는 의지의 크기를 묻는 문항입니다. **문항을 꼼꼼이 읽으시어** 응답해주시면 감사하겠습니다.

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 다시 선택할 수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다	①	②	③	④	⑤
2 더 나은 조건의 회사가 있다면 바로 이직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 현재 회사를 그만 둘 생각을 진지하게 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 새로운 회사의 이직을 준비하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다.	①	②	③	④	⑤

6. 팀장 및 팀원 사회적 지지

아래는 귀하가 소속된 팀의 구성원이 귀하에게 정서적으로 얼마나 지지를 해주는지를 묻는 문항입니다. **문항을 꼼꼼히 읽으시어 응답**해주시면 감사하겠습니다.

***팀장: 귀하가 소속된 팀의 최고 관리자**

***팀원: 팀장을 제외한 귀하가 소속된 팀의 모든 구성원**

	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	그저 그렇 다	다소 그렇 다	매우 그렇 다
1 나의 팀장은 내 회사 생활이 보다 원활해지도록 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 나의 팀장과 편하게 대화할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3 나의 팀장은 나에게 어려운 일이 발생했을 때 의지가 된다.	①	②	③	④	⑤
4 나의 팀장은 내 개인적인 문제에 귀 기울여 듣는다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀원들은 내 회사 생활이 보다 원활해지도록 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 우리 팀원들과 편하게 대화할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원들은 나에게 어려운 일이 발생했을 때 의지가 된다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀원들은 내 개인적인 문제에 귀 기울여 듣는다.	①	②	③	④	⑤

7. 인구통계적 변인

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은? _____세

3. 귀하의 최종학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사

4. 귀하가 소속된 회사의 업종은?

① 제조업 ② 건설업 ③ 금융·보험

④ 유통·운수·숙박·요식 ⑤ 출판·방송통신·IT ⑥ 제약 ⑦기타

5. 귀하는 계약직으로 근무한 기간은 얼마나 됩니까? (인턴, 아르바이트 제외)

① 계약직 경험이 없음 ② 0-6개월 이하 ③ 6개월 ~ 1년 이하

④ 1년 ~ 1년 6개월 이하 ⑤ 1년 6개월 ~ 2년 이하 ⑥ 2년 초과

6. 현재의 직장은 귀하의 첫 번째 정규직 직장입니까?

① 예 ② 아니오

7. 현재 소속된 회사에서 귀하의 근속연수는?

① ~ 6개월 ② 6개월 ~ 1년 ③ 1년 ~ 1년 6개월

④ 1년 6개월 ~ 2년 ⑤ 2년 ~ 2년 6개월 ⑥ 2년 6개월 ~ 3년

8. 현재 직장에서 귀하의 영업직 업무 수행기간은?

① ~ 6개월 ② 6개월 ~ 1년 ③ 1년 ~ 1년 6개월

④ 1년 6개월 ~ 2년 ⑤ 2년 ~ 2년 6개월 ⑥ 2년 6개월 ~ 3년

9. 귀하가 재직하고 있는 회사의 명칭은 무엇입니까?(계열사 포함) ()

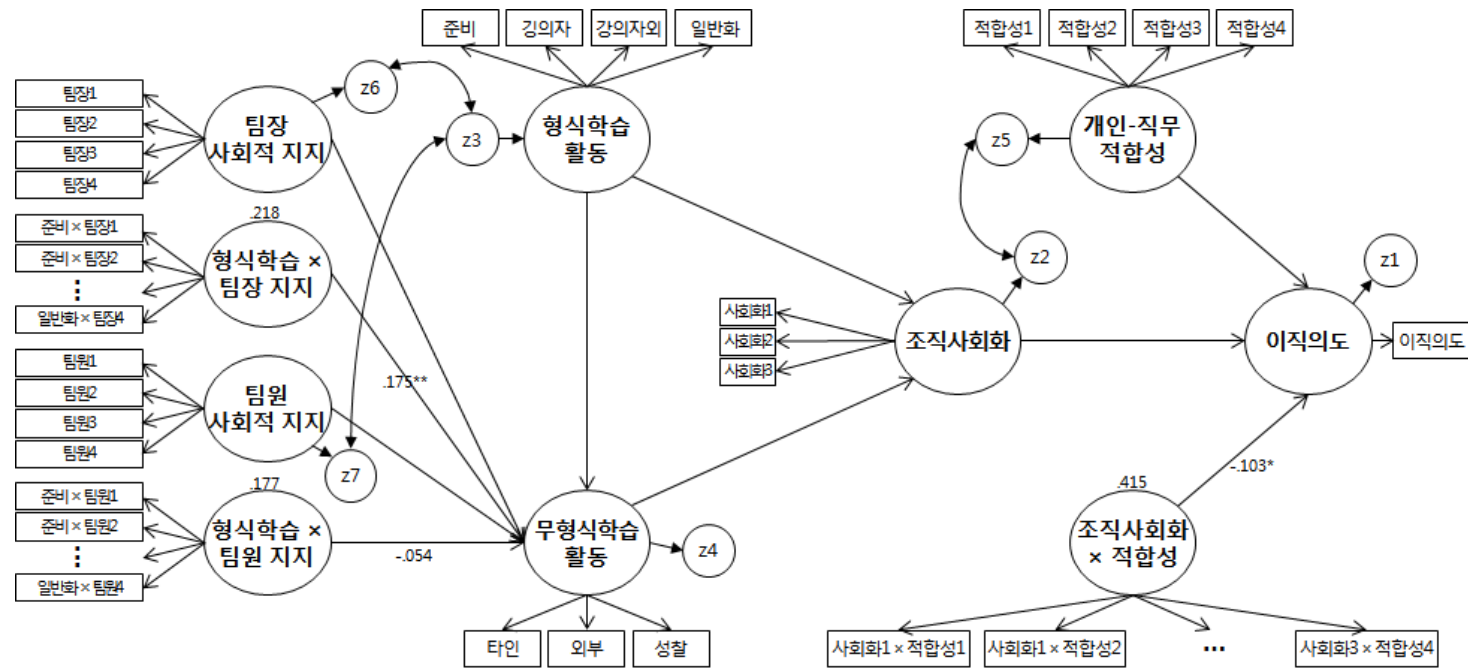
10. 귀하의 고용계약 형태는 무엇입니까?

① 정규직 신규 채용 ② 정규직 경력 채용

③ 계약직(인턴 및 파트타임 포함) 채용

- 오랜 시간동안 응답해주시어 정말 감사합니다. -

[부 록 3] 구조방정식 조절효과 검증 모형



Abstract

Structural Relationships between Formal Learning, Informal Learning, Organizational Socialization and Turnover Intention of Early Career Sales Employees at Large Corporations in South Korea

By Younghun Hwang

*Dissertation for the Doctor of Philosophy in of Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2017*

Major Advisor: Jin-Mo Kim, Ph. D

The purpose of this study was to identify a causal relationship among formal learning, informal learning, organizational socialization and turnover intention, and to clarify moderating effects of person-job fit and social support of team members of early career sales employees at large corporations in South Korea.

Target population of the study is workers that newly hired within 3 years in sales occupations of top 1,000 corporations in South Korea provided by KCCI(Korea Chamber of Commerce and Industry). Using purposeful sampling, data were collected by on-line survey system from November 8 to 30, 2016. A total of 274 out of 440 questionnaires from 27 corporations were returned, of which 249 were used for analysis after data cleaning. Both descriptive and inferential statistics were used for data analysis. To estimate parameters of proposed research model, structural equation modeling, bootstrapping, ping(1995)'s approach were used.

Findings and conclusions of the study were as follow: First, the structural causal model of formal and informal learning, organizational socialization, turnover intention was identified suitable for analyzing the collected data. In this study, applying the concept of workplace learning from the perspective of human

resource development, formal and informal learning can be major factors that affects organizational socialization and turnover intention directly and indirectly.

Second, paths from formal learning to informal learning($\beta=.850$, $p<.001$), informal learning to organizational socialization($\beta=.769$, $p=.001$), organizational socialization to turnover intention($\beta=-.613$, $p<.001$) were tested significantly. However, formal learning has failed to affect organizational socialization. applying the concept of workplace learning from the perspective of human resource development, formal and informal learning can be major factors that affects organizational socialization and turnover intention directly and indirectly. Preparing for learning, acquiring learning domains and planning for learning transfer would positively affect self-directed and unstructured learning. Organizational socialization is the process of early-career employees' development, and it can be facilitated by interacting with workplace environment through self-examination. Also Organizational socialization is key variable that can represent early-career employee's characteristic and turnover behavior. Meanwhile, even if the early-career employee is performing well in the situation of formal learning program provided by organization, the result of these activities does not affect organizational socialization.

Third, informal learning has mediating effect(total $\beta=.695$, $p=.004$) in relationship between formal learning and organizational socialization, and organizational socialization has mediating effect($B=-.471$, $p=.004$) in relationship between informal learning and turnover intention. Informal learning and organizational socialization has double mediating effect(total $\beta=-.401$, $p=.004$) in relationship between formal learning and turnover intention. However, organizational socialization does not significantly mediate the relationship between formal learning and turnover intention. Informal learning and organizational socialization play a key role in the model of turnover intention in the point that these two variables should be considered to reduce turnover intention, and the role of informal learning is more important to improve organizational socialization than formal learning, and organizational socialization is the only variable that has a significant impact on turnover intention.

Fourth, social support of team leader($\beta=.135$, $p=.002$) has moderating effect on relationship between formal and informal learning, and person-job fit($\beta=-.103$, $p=.027$) has moderating effect on relationship between organizational socialization and turnover intention, but social support of team mates does not have moderating effect on relationship between formal and informal learning. Early-career employee that most of the experience is strange and novel was largely influenced by emotional support of team leader in the process from formal learning to informal learning. Therefore, social support of team leader should be considered to improve early-career employee's learning activity and performance. Meanwhile, it is possible to reduce their turnover intention through improving organizational socialization. However, from the standpoint of aptitude, person-job fit negatively affects turnover intention directly, and also have interaction effect with organizational socialization on turnover intention.

Five suggestions presented by the conclusions of this study are as follows. First, following study needs to be carried out in considering diverse characteristics of early career employees. Second, Future research that studying relationship between formal and informal learning is needed. Third, It is necessary to redefine organizational socialization and develop new measurement tools that fit into it, or utilize existing tools. Fourth, early-career sales employees need a team leader's social support in order to improve their informal learning activity. Fifth, It is important to carefully understand the suitability between new recruits' characteristic or interests and job characteristic as well as organizational socialization so that personal allocation can occur effectively in order to reduce their turnover intention.

Key Words: Formal learning, Informal learning, Organizational Socialization, Turnover Intention, Person-Job Fit, Social Support of Team Members

Student Number: 2012-30297